

Mikko Mattila

**Tuotteistetun järjestyksenvalvontapalvelun
myyntiprosessi**

Case – Suomen Turvahemmot Oy

Opinnäytetyö

2009 - 2010

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Pienen ja keskisuuren yritystoiminnan liikkeenjohdon koulutusohjelma

Yrittäjyys



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Koulutusohjelma: Pienen ja keskisuuren yritystoiminnan liikkeenjohdon koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Yrittäjyys

Tekijä: Mikko Mattila

Työn nimi: Tuotteistetun järjestyksenvalvontapalvelun myyntiprosessi. Case – Suomen Turvahemmot Oy

Ohjaaja: Kimmo Kulmala

Vuosi: 2009 -2010

Sivumäärä: 48

Liitteiden lukumäärä: 0

Suomen Turvahemmot Oy on perustettu toukokuussa 2007. Yrityksen perustamisen lähtökohtana oli järjestyksenvalvojen myyminen tapahtumajärjestäjille henkilöstövuokraustyyppisesti. Yrityksen perustamisen jälkeen yrityksen kasvu on ollut merkittävä. Ensimmäinen palvelu myytiin kaksi viikkoa yrityksen perustamisen jälkeen. Turvahemmot on erikoistunut tuottamaan järjestyksenvalvontapalveluita massatapahtumiin esimerkiksi rockfestivaaleihin. Turvahemmojen palveluun kuuluu myös koko tapahtuman turvallisuuden suunnittelu ja sen toteuttaminen.

Järjestyksenvalvontapalveluiden ohella yritys aloitti vuonna 2009 palveluiden tuottamisen lasten- ja nuorten kodeille. Turvahemmot etsii karanneita nuoria takaisin sijoituspaikkoihin. Turvahemmojen palvelutarjontaan kuuluvat myös järjestyksenvalvontapalvelut ravintola-alalle.

Tämän opinnäytetyön kautta Turvahemmoille tuotteistettiin järjestyksenvalvontapalvelu ja suunniteltiin myyntiprosessi ravintola-alan turvallisuuspalveluille.

Pääsääntöisesti työn aineistona käytettiin tietoja, joita saatiin haastattelun ja kirjallisuuden kautta.

Suomen Turvahemmojen markkinointia kehitetään lähitulevaisuudessa työstä saatujen ideoiden perusteella. Tästä työstä saatujen tulosten perusteella yrityksen kilpailukykyä voidaan parantaa.

Avainsanat: Turvallisuuspalvelut, yritysmarkkinointi, tuotteistus, myyntiprosessi

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Abstract

Faculty: Business Faculty
Degree programme: SME Business Management
Specialisation: Entrepreneurship

Author: Mikko Mattila

Title of thesis: The sales process of security officers when productized. Case – Suomen Turvahemmot Oy

Supervisor: Kimmo Kulmala

Year: 2009-2010

Number of pages: 48

Number of appendices: 0

Suomen Turvahemmot Oy was established in May of 2007. The underlying business idea was based on the idea of providing festival organizers with security officers. At the beginning of the young company sales increased remarkably. Turvahemmot is specialized in offering security officers to big events, for example rock festivals. One of the services that Turvahemmot provides the customer with is a total security package and its implementation.

From 2009 onwards one of the services is to find runaway children and get them home to their foster families.

In this thesis Turvahemmot was provided with a productized security officer package, as well as the sales process was planned for the restaurant branch.

This thesis mainly bases on interviews and literature.

In the near future Suomen Turvahemmot will improve marketing based on the ideas in this thesis. Based on the core ideas in this thesis, the competitiveness of the company can be improved.

Keywords: Security services, business to business marketing, productization, sales process

SISÄLTÖ

Tiivistelmä	1
Abstract	2
SISÄLTÖ	3
1 JOHDANTO	5
1.1 Järjestyslaki ja laki järjestyksenvalvojista	5
1.2 Palvelu ja asiantuntijapalvelu	6
1.3 Opinnäytetyön rakenne	8
2 TEORIA	9
2.1 Tuotteistus	9
2.1.1 Lehtisen & Niinimäen tuotteistusprosessimalli	11
2.2 Myyntiprosessi	15
2.2.1 Myyntiprosessi Vahvaselän sekä Lahtinen ja Isoviidan mukaan	16
2.2.2 Myyntiprosessi Alasen, Mälkiän ja Sellin mukaan	20
3 TUTKIMUSYMPÄRISTÖ	26
3.1 Case- eli tapaustutkimus	26
3.2 Suomen Turvahemmot Oy – yrityksen esittely	27
3.3 Palvelut	27
3.4 Toimintaympäristö	28
3.4.1 Kilpailu	29
3.4.2 Markkinat	30
4 TUOTTEISTETUN JÄRJESTYKSENVALVONTAPALVELUN MYYNTIPROSESSI	32
4.1 Järjestyksenvalvontapalvelun tuotteistaminen	32
4.1.1 Valmistelutyöt	33
4.1.2 Tuotteiden muodostaminen	35
4.1.3 Markkinointi	36
4.1.4 Seuranta ja arviointi	37
4.2 Järjestyksenvalvontapalvelun myyntiprosessi	38
4.2.1 Valmisteluvaihe	38
4.2.2 Yhteydenotto	40

4.2.3 Myyntineuvotteluvaihe	41
4.2.4 Kaupan päättämismvaihe	42
4.2.5 Jälkihoitovaihe	43
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	45
LÄHTEET	47

1 JOHDANTO

Kun viranomaismääräykset tiukentuvat, järjestyksenvalvontapalvelun kysyntä kasvaa. Sen takia tarvitaan toimiva järjestyksenvalvontapalvelu, joka voidaan helposti markkinoida ja myydä asiakkaalle. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on perehtyä ravintola-alalle suunnatun järjestyksenvalvontapalvelun tuotteistamiseen, joka taas osaltaan helpottaa myyntiprosessin läpiviemistä. Tutkimusongelma opinnäytetyössä on, miten järjestyksenvalvontapalvelua voidaan markkinoida ja myydä yritysmarkkinoilla myyntiprosessin avulla, kun se on tuotteistettu. Tutkimuksen tarkoituksena on tuotteistaa case-yrityksen järjestyksenvalvontapalvelu ravintolayrityksille helposti markkinoitavaksi kokonaisuudeksi ja suunnitella tälle myyntiprosessi.

1.1 Järjestyslaki ja laki järjestyksenvalvojista

Järjestyslain tarkoituksena on edistää yleistä järjestystä ja turvallisuutta. Laki pätee yleisellä paikalla, joka koskee myös rakennusta kuten ravintolaa, joka on yleisön käytettävissä joko jonkin tilaisuuden aikana tai muutoin. (L 27.6.2003/612.)

Järjestyksenvalvojan tehtävänä on ylläpitää järjestystä ja turvallisuutta sekä estää rikoksia ja onnettomuuksia siinä tilaisuudessa tai sillä alueella, jonne hänet on asetettu järjestyksenvalvojaksi. Järjestyksenvalvojaksi saadaan asettaa tehtävään suostuva henkilö, jolla on poliisin myöntämä voimassa oleva hyväksyminen järjestyksenvalvojaksi. (L 22.4.1999/533.)

Poliittisessa ympäristössä on tapahtunut selkeitä muutoksia lakien ja viranomaismääräyksien lisääntyessä ja tiukentuessa. Järjestyksenvalvojien koulutus on tullut pakolliseksi, kun se esimerkiksi viime vuosituhanella oli vielä pelkästään lupaasia. Silloiseen järjestysmieskortin saamiseen vaadittiin pelkästään tentin läpäisy ja kortin noutaminen poliisilaitokselta. Tällä hetkellä tapahtumajärjestäjä voi vielä hakea viranomaisilta poikkeuslupaa ja hyväksyttää henkilöitä tilapäisiksi järjestyk-

sensvalvojiksi. Kuitenkin tässäkin tapauksessa viranomaiset vaativat vakituisia järjestyksensvalvoja tapahtumiin. Ravintola-alalla järjestyksensvalvoja ei voi olla tilapäinen vaan häneltä vaaditaan aina järjestyksensvalvojan koulutus ja järjestyksensvalvojakortti. (Takamaa 2009, haastattelu)

Ravintola-alalla järjestyksen turvaaminen on tärkeää, sillä lupaviranomainen voi antaa vähittäismyyntiluvan haltijalle huomautuksen tai kirjallisen varoituksen tai supistaa myyntiaikoja tai peruuttaa myyntiluvan korvauksetta joko määräajaksi tai pysyvästi, jos siellä on ilmennyt järjestyshäiriöitä. (L. 8.12.1994/1143.)

Nämä kaikki vaikuttavat siihen, että järjestyksensvalvontapalvelulle on kysyntää. Yritykselle jää houkuttelevan palvelupaketin tuotteistaminen ja sen myyminen ravintola-alalla toimivalle asiakkaalle.

1.2 Palvelu ja asiantuntijapalvelu

Palvelu käsitteenä on laaja monimutkainen ilmiö. Sen merkitys vaihtelee henkilökohtaisesta palvelusta palveluun tuotteena. Palvelun voi tehdä miltei mistä tahansa tuotteesta, jos asiakkaan yksityiskohtaisemmatkin vaatimukset tuotteesta otetaan huomioon mukauttamisessa palvelun myyjän toimesta. (Grönroos 2000, 49 - 50.)

Palvelusta tulee asiantuntijapalvelu vasta, kun siihen liittyy erikoisosaamista. Erikoisosaamisen pohjana ovat tieto, taito ja luovuus ja se liittyy useimmin asiakkaan ongelman ratkaisemiseen ja on luonteeltaan tietotyötä, suunnittelua ja vastaavaa henkistä prosessointia. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9.)

Asiantuntijapalveluita tuottavia organisaatioita käytetään esimerkiksi silloin, kun ostajalla ei ole riittävää asiantuntijuutta jonkin ongelman ratkaisemiseksi, ostajaorganisaatiolla ei ole riittäviä resursseja tuottaa tällaisia palveluita ja se on halunnut hoitaa ne ostopalveluina tai se on halunnut ulkoistaa tietyt tehtäväkokonaisuudet. (Vahvaselkä 2004, 41.)

Tässä työssä käsiteltävä järjestyksenvalvontapalvelu on asiantuntijapalvelua niiltä osin, mitkä liittyvät ravintolan järjestyksenvalvonnan toteutuksen suunnittelun ja turvallisuussuunnitelmien tekoon. Toisaalta Vahvaselän määritelmän perusteella voidaan ajatella, että koko järjestyksenvalvontapalvelu suunnitteluineen ja toteutuksineen on sellaista, kun kerran ravintola on halunnut ulkoistaa sen kokonaisuuden.

Useissa tapauksissa fyysisten tuotteiden myynnissä tarjotaan asiakkaalle palvelua. Palvelut ovat usein aineettomia, joka johtaa siihen, että asiakkaalla on usein epävarmuus ennen palvelun hankintaa sekä palvelutuotetta että tämän laatua kohtaan. Myyjän tulisi tuoda sellaisia konkreettisia piirteitä palveluun, jotka auttavat asiakasta hahmottamaan palvelutuotteen ja sen laadun mahdollisimman tarkkaan. (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 21 – 23.)

Laatua arvioidessa keskeiseksi mittariksi kannattaa ottaa asiakkaan mielipide palvelusta, vaikka se saattaa tuntua epäoikeudenmukaiselta. Asiakas ratkaisee oman mielipiteensä kautta kenen kanssa tulevaisuudessa asioi. Asiakkaan mielipide vaikuttaa myös siihen millaista tietoa hän palvelun tuottajasta levittää. Riskit, joita liittyy asiantuntijapalveluihin, ovat hyvin suuret. Asiakkaan on lähes mahdoton arvioida ostamaansa palvelua ja sen laatua. Muodostui yrityskuva mistä tahansa, se kannattaa säilyttää oikeantyyllisenä ja positiivisena. Tämä on yrityksen elinehtoja. (Sipilä 1996, 212 – 213; Lehtinen & Niinimäki 2005, 11.)

Yrityskuvalla on suuri vaikutus odotuksiin. Myönteinen kuva yrityksestä luo positiivisen ennakoasenteen, mutta myös korkeita odotuksia tuotteesta. Se voi kuitenkin antaa vähäisen määrän virheitä anteeksi helpommin. Kielteinen yrityskuva taas saa asiakkaan etsimään epäkohtia, milloin virheet vaikuttavat paljon enemmän. Varsinkin asiantuntijapalvelun tarjoajan valintaan vaikuttavat tunnettavuus ja imago sekä hinta ja laatu. (Sipilä 1996, 214; Vahvaselkä 2004, 42.)

Olemassa olevaa palvelua tulisi analysoida, tutkia sen laatua ja asiakkaiden odotuksia ja vasta tämän jälkeen aloittaa uuden palvelun ideointi. Usein palvelun

suunnittelu alkaakin tekemällä muutoksia jo olemassa oleviin palveluihin. Asiakkaan todelliset tarpeet palvelulle tulee myös arvioida ennen palvelun ideointia. (Kinnunen 2004, 52.)

Kun myyjäyritys tuntee asiakkaiden käsitykset palvelutuotteesta, se pystyy suunnittelemaan markkinointinsa siten, että yritys erottuu edukseen kilpailevista yrityksistä ja täten tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa. (Grönroos & Järvinen 2001, 42.)

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö rakentuu kahdesta pääosasta: kirjallisuus- ja internetlähteisiin perustuvasta teoriaosasta sekä empiirisestä osasta. Empiirisessä osassa tuotteistetaan teoriaosassa esitellyn tuotteistamisprosessimallin avulla järjestyksenvalvontapalvelu ravintola-alan yrityksille ja suunnitellaan tälle myyntiprosessi teoriaosassa myös käsiteltyjen myyntiprosessin vaiheiden mukaan.

Teoriaosassa luvussa 2 käsitellään tuotteistamista ja myyntiprosessia. Kyseisessä vaiheessa aluksi esitellään asiantuntijapalvelun tuotteistamista käsittelevä Lehtisen ja Niinimäen malli. Sen jälkeen käydään läpi myyntiprosessi ja sen eri vaiheet. Luku 3 pitää sisällään Tutkimusympäristöön tutustumisen. Aluksi käydään läpi hieman case- eli tapaustutkimusta, jonka jälkeen esitellään case-yritys. Myös palvelut ja toimintaympäristö sisältäen kilpailun ja markkinoinnin, käydään läpi. Luvussa neljä tuotteistetaan teoriaosassa esitellyn mallin avulla järjestyksenvalvontapalvelu vaiheittain sekä suunnitellaan tuotteistetulle järjestyksenvalvontapalvelulle myyntiprosessi. Luku kuusi koskee johtopäätöksiä.

Graafinen ulkoasu ja kirjallinen ilme ovat tärkeitä varsinkin kaupatessa palveluita toiselle yritykselle. Koska yritykseltä tällaiset puuttuivat, jouduttiin ne tämän opinnäytetyön puitteissa luomaan.

2 TEORIA

2.1 Tuotteistus

Myyntiprosessia ei voi olla ilman myytävää tuotetta. Parantaisen (2007) mukaan asiantuntemus ja osaaminen jalostetaan palvelutuotteeksi tuotteistuksen kautta. Palvelutuote on tuolloin markkinointi-, myynti- ja toimituskelpoinen. Jos prosesseja ja tuotoksia ei hyödynnetä tehokkaasti mallintamalla, dokumentoimalla, tuotteistamalla tai monistamalla eli ei muuteta rahaksi, joudutaan kaikki aina tekemään alusta. Tuotteistaminen lähtee siitä perusajatuksesta, että myyjä tietää mitä on myymässä ja ostaja mitä on ostamassa. Tuotteistamisen avulla asiakkaalle pystytään esittelemään palvelupaketti ja sen osat, eri tuoteversiot, palvelun toimintaprosessia sekä asiakashyötyjä ja saavutettuja tuloksia. Asiakkaalle tuotteistamisen tulos näkyy erilaisina esitteinä tai esityksinä tuotteesta, minkä perusteella asiakkaan on helppo tehdä ostopäätöksensä ja se taas on myyjän ja myyntiprosessin tavoite. (Parantainen 2007, 11; Vahvaselkä 2004, 44.)

Tuotteistamisen kautta saatujen arvostelujen perusteella myyjän on mahdollista täsmentää tuotettaan vastaamaan enemmän asiakkaan tarpeita. Palvelun tuotteistaminen sisältää muutakin kuin tietojen ja suunnitelmien dokumentointia mutta silti dokumentointi on Parantaisen mukaan edellytyksenä onnistuneelle monistumiselle. Tärkeää on ymmärtää, että tuotteistaminen ei tarkoita palvelun tavaraksi muuttamista. Tarkoituksena ymmärtää ja kehittää edelleen jo olemassa olevaa palvelua. (Parantainen 2007, 12; Lehtinen & Niinimäki 2005, 31.)

Asiakasnäkökulma on tärkeä kulmakivi tuotteistamisessa. Koko tuotteistamisprosessin ajan tulisi tämä pitää mielessä. Toisen tuotteistamisen kulmakiven muodostaa yrityksen liiketoimintastrategia, markkinointinäkökulmaa unohtamatta. Liiketoiminta-

mintastrategiasta selviää mitkä ovat tavoitellut asiakasryhmät, millaisia palveluita ja tuotteita yritys tuottaa ja miten ne tuotetaan. (Lehtinen & Niinimäki 2005.)

Tuotteistamisen tavoitteet ja sillä aikaansaavat hyödyt ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa. Tuotteistukselle asetettu tavoite saavuttaa usein jonkin hyödyn. Koska tuotteistettu tuote on helpompi markkinoida ja myydä asiakkaalle epämääräisen asiakasprojektin sijaan, on tuotteistamisen yhtenä tavoitteena tukea myyntiä ja markkinointia. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30.)

Kinnusen (2004) mukaan palvelujen suunnittelun keskeisenä tavoitteena on palveluiden tuottavan asiakkaalle todellista hyötyä. Palveluiden tuottaminen on tapahtuttava kannattavasti ja tehokkaasti ilman että laadusta tingitään. Palvelujen suunnittelun on todettu olevan kehitystoimintaa, joka tapahtuu kokeilujen kautta. Kun palveluja suunnitellaan järjestelmällisenä prosessina arviointineen, ne myös menestyvät. (Kinnunen 2004, 145 -146.)

Palvelujen parempi tuottavuus voi olla saavutettavissa tuotteistamisen kautta. Kun laatu ja tuottavuus paranevat, asiakkaan saama hyöty maksimoituu ja se parantaa yrityksen kannattavuutta. Asiakkaan mielestä hänen toiminnalleen houkuttelevan lisäarvon tuottamisen edellytykset luovat päätarkoituksen tuotteistamiselle. (Lehtinen & Niinimäki 2005.)

Sipilä (1999, 15) muistuttaa, että tuoteajattelun puuttuessa voi seuraamuksena olla se, että monet asiantuntijaorganisaatiot toimivat tuotannossaan aina alusta aloittaen. Tällainen on turhaa kapasiteetin tuhlausta, sillä se voitaisiin käyttää esimerkiksi uusien tuotteiden luomiseen. Se, että toimii asiakkaan nykyiset tarpeet huomioon ottaen, ei riitä.

Todellinen tuotteistusprosessin täytäntöönpano on aina riippuvainen tuotteistuksen kohteena olevasta palvelusta. (Vaattovaara 1999, 39.)

Erilaisia tuotteistusprosessimalleja on runsaasti. Niiden kirjo vaihtelee suurpiirteisistä hyvinkin yksinkertaisiin malleihin. Uolevi Lehtisen ja Satu Niinimäen tuotteistusprosessimalli on kehitetty Tupu Holman tutkimuksen ja mallin pohjalta koskemaan erityisesti asiantuntijapalveluita. Juuri asiantuntijapalvelukeskeisyyden takia kyseinen malli valittiin tähän työhön.

2.1.1 Lehtisen & Niinimäen tuotteistusprosessimalli

Uolevi Lehtisen ja Satu Niinimäen (2005) mukaan tuotteistaminen on jatkuva prosessi, joka etenee vaiheittain. Parhaimmillaan tuotteistaminen voi olla kehittämis- ja kehittämisprosessi, jossa johto ja henkilöstö oppivat ymmärtämään ja jäsentämään paremmin palvelujaan ja niiden tuotteistamista. Heidän mukaansa onnistunut tuotteistaminen on yhä enemmän sidoksissa muotoilun, desingin ja brändien luomisen kanssa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 45.)

Kun kyse on täysin uudesta tuotteesta, sen tuotteistaminen ei tapahdu hetkessä. Lehtisen ja Niinimäen tuotteistusprosessimallia voidaan soveltaa missä tahansa asiantuntijaorganisaatiossa sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Lehtisen ja Niinimäen tuotteistusprosessimalli voidaan jakaa neljään päävaiheeseen, jotka esitellään seuraavassa ja joita ovat 1) valmistelu, 2) tuotteiden muodostaminen, 3) markkinointi sekä 4) seuranta ja arviointi. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 46.)

Valmisteluvaiheessa lähdetään siitä, että selvitetään toiminnan lähtökohdat ja jäsennetään palveluprosessi. Toiminnan lähtökohtien selvittämisen tarkoituksena on organisaation asiakkaiden sekä asiakassegmenttien selvittäminen. Palveluprosessin jäsentämisellä selvitetään millaisia palveluita asiakkaalle pitäisi tuottaa ja mitkä ovat tarvittavat resurssit. Palvelutuotannon kehittäminen ja palvelujen tuotteistus perustuvat siihen, mitä tarpeita asiakkaalla ja mitä tehtäviä organisaatiolla on. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 47.)

Valmistelutyön oleellisena osana on myös tuoteluettelon laatiminen kahtena eri versiona siten, että toinen kartoittaa nykytilaa ja toinen tavoitetilaa. Nykytilan kartoituksella luodaan lähtökohta tavoitetilan suunnittelulle. Valmistelutyön tärkeänä osana on myös tuotteistukseen perehtyminen, jonka avulla valitaan sopiva tuotteistusprosessimalli omalle organisaatiolle. Organisaation tulisi myös olla selvillä siitä, mitä tuotteistaminen tarkoittaa ja ketä se koskee. Prosessin läpiviemiseksi on syytä laatia aikataulutettu suunnitelma. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 47 – 48.)

Tuotteiden muodostaminen on keskeinen vaihe tuotteistusprosessia. Vaiheeseen kuuluu eri tuotelajien kehittämistä, jolla tarkoitetaan eri vaihtoehtojen ja mahdollisuuksien tunnistamista. Palvelut myös ryhmitellään ja palvelujen tuotteistamisprosessi määritellään. Lisäksi määritellään keskeisten palvelujen osalta myös palvelujen sisältö, tarkoitus, määrä ja laatu. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 48.)

Oma tuote tulisi analysoida asiantuntijaorganisaation toimesta niin, että palvelukonsepti tunnetaan perinpohjaisesti. Myös kustannukset, joita tuotteistaminen aiheuttaa tulee täsmentää, jotta voidaan varmistaa niiden takaisinsaaminen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 49.)

Tuotteen sisäinen ja ulkoinen markkinointi sekä tuotteiden seuranta ja arviointi vaikuttavat oleellisesti tuotteistamisen onnistumiseen. Ne eivät kuitenkaan välttämättä ole tuotteistamisprosessin osia. Sisäisellä ja ulkoisella markkinoinnilla tarkoitetaan lähinnä oman palvelutuotannon markkinoinnin valmistelua ja tuotteesta tiedottamista. Käytännössä nämä toteutuvat esimerkiksi kirjallisen tuotekuvauksen tai tuote-esitteen laatimisella. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 49.)

Tuotteiden seuranta ja arviointi tapahtuu sekä tilaajan ja tuottajan toimesta ja ne koskevat tuotteiden menekkiä ja asiakaslähtöisyyttä. Nämä voivat tapahtua esimerkiksi erilaisten tutkimusten avulla. Seuranta ja arviointi johtavat siihen, että tuotteita kehitetään ja tuotteistetaan jatkuvasti. Palvelun tuotteistaminen huipentuu palvelubrändin luomiseen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 49 - 50.)

Seuraavaan yhteenvetotaulukkoon on koottu ne asiat ja vaiheet, jotka sisältyvät Lehtisen ja Niinimäen tuotteistamisprosessiin ja joita käytiin osittain läpi edellä. Lista voi olla apuna tuotteistamista suunnitellessa. On kuitenkin otettava huomioon, että listaus on vain suuntaa antava eikä välttämättä aina ole tarpeellista käydä läpi jokaista vaihetta. Tarvittaessa vaiheita voidaan lisätä tai vaiheista voidaan tehdä muunnoksia. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 46.)

1. VALMISTELUTYÖT
Täsmennä organisaatiosi tai yksikkösi toiminta-ajatus ja perustehtävä. Miksi tämä organisaatio on olemassa? Onko organisaatiolle laadittu laatupolitiikka? Mikä on laatupolitiikan sanoma?
Selvitä ja ryhmittele organisaation asiakasryhmät. Arvioi ja analysoi perustarpeet, odotukset ja palveluihin kohdituvat vaatimukset. Huomioi myös yhteiskunnalliset vaatimukset, kuten lainsäädäntö ym.
Laadi tuoteluettelo. Tee siitä nykytilaa ja tavoitetilaa kuvaava versio. Analysoi palvelutuotantoa ja toimintaprosesseja mm. tarkastelemalla tilastoja ja tekemällä erityisselvitys, esimerkiksi ajankäytön seuranta: Millaisia palveluja tuotetaan, paljonko ja mille asiakasryhmille? Paljonko em. palveluihin käytetään aikaa? Miten työaika jakautuu erilaisten tehtävien kesken? Mikä on asiakaspalvelun tai asiakastyön osuus?
Selvitä kustannuslaskennan periaatteet koko organisaatiossa sekä yksikkösi kustannusrakenne.
Perehdy tarvittaessa tuotteistamiseen liittyvään kirjallisuuteen ja terminologiaan.
Hanki itsellesi koulutusta, käy tutustumassa muiden ratkaisuihin.
Laadi kirjallinen, aikataulutettu suunnitelma, miten etenet joko varsinaisen tuotteistamisprosessin tai palvelutuotannon kehittämisen läpiviemiseksi.
2. TUOTTEIDEN MUODOSTAMINEN
Kuvaa, analysoi ja arvioi keskeiset palvelu- ja työprosessit. Tee tämän pohjalta kehitystyötä. Määrittele ydinprosessit.
Tunnista eri vaihtoehdot tuotteiden muodostamiseksi (yksittäiset palvelut tai palvelupaketit jne.)
Rakenna tuotteiden hierarkia: palvelujen pääryhmät, palveluryhmät ja palvelut.
Arvioi nykyisiä palveluja organisaation ja yksikön perustehtävän sekä ydinstrategian näkökulmasta. Täyttyvätkö asetetut tarpeet ja vaatimukset? Tarvitaanko tuotekehittelyä?
Laadi keskeisistä palveluista palvelukuvaus, jossa määritellään sisältö, käyttötarkoitus sekä laatu. Valitse kuvauksen taso.
Täsmennä tuotteen kustannustekijät esimerkiksi käyttämällä hyväksi palvelun tuotantoprosessin kuvausta (palvelu- ja työprosessikuvaus, blueprinting). Arvioi palvelun tuotteistamiseen tarvittava aika sekä muut palveluun kohdistettavat kustannukset. Hinnoittele tarvittaessa palvelut.
Laadi mahdollisimman pelkistetty palveluluettelo sekä rekisteröi tuotteet.
3. MARKKINOINTI
Tee laadittujen palvelukuvausten pohjalta esitteet sekä palvelujen käyttäjiä että muuta asiakaskuntaa varten (tilaajat, ostajat)
Kokoa palvelujen esittelykansio, jossa on mukana yksittäisten palvelukuvausten lisäksi organisaation toiminta-ajatus, tuotehierarkia ja muut ryhmittelyt, tarvittaessa hinnat, asiakastutkimusten tulokset ym.
4. SEURANTA JA ARVIOINTI
Kehitä tilasto- ja kustannuslaskentajärjestelmät sellaisiksi, että niiden avulla pystytään vastaamaan myös palvelujen seurannan tarpeisiin.
Seuraa ja arvioi palvelujen menekkiä, tuotteiden vastaavuutta asiakkaiden tarpeisiin, tuotteen hinta-laatusuhteen onnistuneisuutta jne. esimerkiksi markkinatutkimuksien, asiakaskyselyjen ja vastaavien menetelmien avulla.

Lehtisen & Niinimäen malli on helposti sovellettavissa uuteen tilanteeseen, koska malli on niin yksityiskohtainen ja antaa tarkan ohjeistuksen edetessä vaiheelta vaiheelle. Lehtisen & Niinimäen malli antaa hyvän pohjan suunniteltaessa monistettavaa palvelua. Lehtisen ja Niinimäen malli ottaa kantaa myös hinnoittelun, markkinoinnin ja kehittämisen osa-alueisiin osana prosessia.

2.2 Myyntiprosessi

Myyntiprosessi on koko se tapahtuma, jossa käsitellään asiakkaan tuotteesta tai ratkaisusta saamaa arvoa. Myyntiprosessissa asiakkaan tilanne ja tarpeet selvitetään myyjän toimesta, jonka jälkeen asiakas pyritään saamaan vakuuttuneeksi siitä, että juuri tämän myyjän tarjoama ratkaisu on oikea. Prosessilla tarkoitetaan toimintoketjua tai tapahtumasarjaa, joka muodostuu useasta osatapahtumasta. Tapahtumasarja on myös toistettavissa, kerrattavissa tai mallinnettavissa. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 65.)

Myyntitapahtumassa on tiettyjä säännönmukaisuuksia, jotka voidaan opetella tunnistamaan. Ne auttavat oman myyntityön kulun suunnittelussa huolimatta siitä, minkälaisesta organisaatiosta on kyse. Myytävästä tuotteesta ja organisaatiosta riippuen myyntiprosessin läpiviemisen aikataulu vaihtelee huomattavasti aina myymälämyynnin muutamista minuuteista asiantuntijaorganisaation viikon, kuukausien tai jopa vuoden mittaiseen prosessiin. (Vahvaselkä 2004, 135.)

Myyntitoimintaa on helppo sovittaa erilaisiin myyntitilanteisiin, jos se on hyvin mallinnettu. Ihmisen käyttäytymistä ei kuitenkaan voida koskaan määrittää täysin, siksi myynnin kulkua ei ikinä täysin voida mallintaa. Hyvät prosessimallit auttavat tekemään oikeita asioita oikeaan aikaan. Ne auttavat myös suunnittelemaan ja ennakoimaan tulevaa sekä hoitamaan useita asioita samaan aikaan mahdollisimman tehokkaasti. (Alanen ym. 2005, 66.)

Jotta laajentuneissa palvelukokonaisuuksissa ja ratkaisuissa saataisiin päätös, vaatii se useita asiakastapaamisia, keskusteluja, yhteydenottoja sekä projektien ja hankkeiden toteuttamista monien ihmisten kesken. Olennaista päätöksen syntymistä edistettäessä on se, että myyjä pyrkii itse joka tapauksessa johtamaan myyntikeskustelua, jonka pääasioita ovat kysely ja ennen kaikkea kuuntelu. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 65; Vahvaselkä 2004, 134.)

Asiantuntijaorganisaatiossa myyntityö kohdistuu palveluihin, joita tuotetaan usein projekteina. Tästä syystä myyntityö voidaan ajatella toteutettavan kolmessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa synnytetään uusi asiakassuhde. Siinä etsitään ensin potentiaalinen asiakas ja tutustutaan siihen, jonka jälkeen tehdään tilannekartoitus ja neuvotellaan palvelutarjouksesta. Lopuksi projektista ja sen toteuttamisesta sovitaan. Toinen vaihe liittyy hankkeen käynnistämiseen ja toteuttamiseen sopimuksen mukaisesti. Tämä kattaa palvelun tuottamisen liittyen palveluprosessiin. Kyse on varsinaisesta palvelusta, jossa lupaukset lunastetaan. Kolmannessa vaiheessa asiakassuhdetta jalostetaan. Tässä vaiheessa saadaan aikaan lisäämyyntiä ja arvoa asiakkuudelle onnistuneiden hankkeiden kautta. (Vahvaselkä 2004, 136.)

Myyntiprosessi toimii yleensä saman kaavan mukaan mutta niitä on vaiheistettu hieman eri tavalla. Seuraavaksi käyn läpi muutaman myyntiprosessimallin. Koska Vahvaselän sekä Lahtisen ja Isoviidan mallit ovat niin lähellä toisiaan, käsittelen ne saman alaotsikon alla rinnakkain. Alasen, Mälkiän ja Sellin myyntiprosessista on oma lukunsa.

2.2.1 Myyntiprosessi Vahvaselän sekä Lahtinen ja Isoviidan mukaan

Irma Vahvaselän (2004) mukaan myyntiprosessi kokonaisuudessaan käsittää seuraavat vaiheet: suunnittelu- ja valmisteluvaihe, yhteydenotto, myyntineuvottelu, kaupan päättäminen sekä jälkihoito/-markkinointivaihe.

Lahtisen ja Isoviidan (1999) myyntiprosessissa on yhtä monta vaihetta kuin on Vahvaselän mallissa, hieman eroavin nimityksin. Myyntiprosessi Lahtisen ja Isoviidan mukaan käsittää vaiheet: valmistelu, yhteydenotto, myyntikeskustelu, kaupan päättäminen ja jälkitoimenpiteet.

Vahvaselän mukaan ensimmäisessä vaiheessa suunnitellaan ja valmistaudutaan siten, että hankitaan etukäteen perustiedot ja – valmiudet. Tämä on erittäin tärkeää valmistautumisessa. Ajankäyttöä täytyy myös suunnitella. Jotta ajankäytöstä voidaan tehdä toimiva suunnitelma, vaatii se asiakasanalyysin tekoa, myyntitavoitteiden, avaintulosten sekä avaintehtävien määrittelyä. Valmistautuminen itse myyntineuvotteluun voi sisältää pohtimista esim. neuvottelun tavoitteesta ja juonesta, asiakkaan tarpeista, palvelujen kokonaistarjoomasta, mahdollisesta neuvottelutilanteesta käytettävästä materiaalista. On hyvä myös miettiä, mitä vastaväitteitä mahdollisesti tulee ja miten niihin vastataan. Myyntitilanteen päättämiseen on myös hyvä varautua. (Vahvaselkä 2004, 143 -150.)

Lahtisen ja Isoviidan valmisteluvaihe sisältää myös perustietojen ja -taitojen kehittämistä sekä ajankäytön suunnittelua. Mikä erottaa Vahvaselän sekä Lahtisen ja Isoviidan valmisteluvaiheen sisällön toisistaan on jälkimmäisen panostaminen asiakkaiden etsintään, ryhmittelyyn ja myyntityön kohteeksi valintaan. Lisäksi Lahtisen ja Isoviidan valmisteluvaiheessa suunnitellaan asiakaskäynti huolellisesti ja asetetaan tavoitteet. Kyseisessä mallissa otetaan myös selvää ketkä yrityksen sisällä vaikuttavat ostopäätökseen. Ennen kaikkea järjestelmällisyys ja huolellisuus ovat onnistumisen lähtökohtia. (Lahtinen & Isoviita 1999, 260 - 261.)

Kummankin mallin toisessa, eli yhteydenottovaiheessa otetaan yhteys asiakkaaseen. Jos yhteydenotto onnistuu, se aukaisee portin asiakkaan luo ja edesauttaa näin myyjän vastaanottoa. Ala, asiakassuhde, etäisyys jne. vaikuttavat neuvottelusta sopimiseen. Yhteydenottotapa voi olla puhelimitse, sähköpostitse tai telekopion välityksellä, kirjeitse tai henkilökohtaisesti. Vahvaselän mallissa vasta tässä vaiheessa kiinnitetään huomiota siihen, että yhteydenotto otetaan oikeaan henkilöön oikeana ajankohtana, kun Lahtinen ja Isoviita huomioivat sen jo valmistelu-

vaiheessa. Myynti täytyy kohdistua ensin itse myyjään ja sitten vasta yritykseen, on löydettävä syy myyjän vastaanottamiseen ja muistettava hyvä käytös. Yhteydenoton tavoitteeksi voidaan asettaa se, että saavutetaan hyvä ensivaikutelma tai keskusteluilmapiiri, herätetään mielenkiinto, motivoidaan asiakas tai sovitaan neuvottelusta. (Vahvaselkä 2004, 151 - 152; Lahtinen & Isoviita 1999, 262.)

Kolmannessa vaiheessa eli Vahvaselän myyntineuvotteluvaiheessa kohdataan asiakas. Tapahtumasta voidaan erottaa neljä vaihetta, joita ovat avaus, tarvekartoitus, tuote-esittely, argumentointi ja tarjouksen antaminen sekä asiakkaan vasta-
väitteet ja niiden käsittely. Lahtinen ja Isoviita nimittävät tätä vaihetta myyntikeskusteluksi ja sisältää myös samat neljä alavaihetta. Avauksessa tulisi muistaa täsmällisyys, siisti ja tilaisuuteen sopiva pukeutuminen, oikea järjestys havaintomateriaalissa, ryhdikkyys ja hyväntuulisuus, tervehtiminen, esittäytyminen, kohtelias ja reipas käytös, katsekontakti, hymy ja huumori, empaattisuus sekä tilanteeseen sopivan avauslauseen harkinta. (Vahvaselkä 2004, 153 - 155; Lahtinen & Isoviita 1999, 262 - 263.)

Tarvekartoituksessa (tarvetäsmennyksessä) lyhyesti sanottuna kysellään ja kuunnellaan. Sekä Vahvaselkä, että Lahtinen ja Isoviita puhuvat SPIN-tekniikasta, jolla selvitetään asiakkaan piilevät tarpeet. Se käsittää tilannekysymykset, ongelmakysymykset, seurauskysymykset ja merkityskysymykset. Lahtinen ja Isoviita mainitsevat toisenkin käyttökelpoisen tarvetäsmennysmenetelmän, suppilomallin, joka auttaa myyjää saamaan selville asiakkaan tärkeimmät arviointikohdat eli päätöskriteerit. (Vahvaselkä 2004, 155 - 159; Lahtinen 1999, 263 - 264.)

Tuote-esittelyvaiheessa kaiken keskipisteenä täytyy olla tuote. Tarkoituksena on tarjota asiakkaalle sellainen tuote tai kokonaistarjoama, jota asiakas tarvitsee ja joka merkitsee hänelle hyötyä ja antaa lisäarvoa. Myyjän on syytä tuntea tarjottava tuote hyvin. Tässä vaiheessa puhutaan OEH-analyysistä, joka vertaa omaa tuotetta kilpaileviin tuotteisiin. OEH tulee sanoista O = ominaisuudet, E = etu ja H = hyöty. Vahvaselän mainitseman argumentoinnin tarkoituksena on saada asiakas tiedostamaan sekä piilevät että tiedostetut tarpeet ja sen jälkeen uskomaan että rat-

kaisu löytyy esiteltävästä tuotteesta. (Vahvaselkä 2004, 160 - 163; Lahtinen & Isoviita 1999, 264 - 265.)

Varsinainen myyntityö alkaa, kun asiakkaan vastaväitteet (varaumat, eriävät kysymykset) tulevat ilmi. Ne voivat olla joskus tekaistuja, jotta päästäisiin myyjästä eroon. Niiden pohjana voi olla myös ennakkoluulot tai virheelliset käsitykset tuotteesta. Myyjän on käsiteltävä nämä väitteet joko ennalta ehkäisevästi tai heti niiden ilmennyttyä asiallisesti tai yhtä kerrallaan. Lahtinen ja Isoviita jakavat vastaväitteiden käsittelyn neljään osaan, joita ovat:

- *myönteisen neuvotteluilmapiirin säilyttäminen*. Tämä tarkoittaa sitä, että myyjän on syytä vastata vastaväitteisiin asiakkaan loukkaantumatta, vaikka toteaisikin, ettei hänen vastaväitteensä ollut perusteltu.
- *vastaväitteen syyn selvittäminen*, jolloin myyjä empaattisesti kuuntelee asiakkaan vastaväitteen ja pyrkii etsimään tähän syyn.
- *vastaväitteen vaimentaminen*. Vastaväite on syytä kuunnella aina loppuun, jonka jälkeen pienen tauon. Tauko viestii asiakkaalle, että myyjä arvostaa sitä ja tällä tavoin vaimentaa sitä.
- *vastaväitteeseen vastaaminen*, joka tapahtuu joko etukäteen, välittömästi tai myöhemmin. (Vahvaselkä 2004, 153 - 167; Lahtinen & Isoviita 1999, 265 - 267.)

Neljäs vaihe kaupan päättämisvaihe on myyjän kannalta ehkä jännittävin ja mielenkiintoisin myyntitapahtuman vaihe. Tällöin asiakas on hyväksynyt viimeisenkin vastaväitteen käsittelyperustelut ja hän on osoittanut halunsa ostaa

tuotteen. Myyjän täytyy osata tunnistaa ostosignaalit. Kaupan päättämistavoilla voidaan nopeuttaa asiakkaan ostopäätöstä. Myyjän on tehtävä se juuri oikealla hetkellä eikä asiakkaan saa jäädä harmittelemaan tekemäänsä kauppaa. Myyjän täytyy hoitaa tilauksen saaminen mutkattomasti ja sopia jatkotoimenpiteistä. (Vahvaselkä 2004, 169 - 171.)

Asiakassuhteita hoidetaan vielä kaupan päättämisenkin jälkeen. Näillä varmistetaan, että myyntikeskusteluissa saatuja kokemuksia käytetään jatkossa hyödyksi. Viimeisenä vaiheena oleva jälkihoito / jälkimarkkinointi pitää sisällään seuraavassa luettelossa esitettyjä asioita (Vahvaselkä 2004, 174 - 175; Lahtinen & Isoviita 1999, 268.):

- ostajan tekemän päätöksen arvostaminen ja kaupasta kiittäminen
- myyntianalyysin teko
- myyntiraportin täyttäminen
- asiakaskortin täyttäminen
- myynnin asiapapereiden täyttäminen, tuotteen/palvelun toimituskuntoon saattaminen, toimituksen/palvelun hoitaminen sopimuksen mukaan ja laskutuksen oikeellisuuden tarkistaminen ja valvonta
- huolto-, korjaus- ja varaosapalvelujen markkinointi sekä lisätarvikkeiden ja palveluiden myynti
- yhteydenotto asiakkaaseen puhelimitse ja mahdollisten ongelmien tiedustelu mahdollisten reklamaatioiden hoito.

Jotta voitaisiin luoda pitkäaikainen ja hyvä asiakassuhde, edellyttää se aktiivista huolenpitoa, asiakkaasta välittämistä. Tämä täytyy tapahtua myyvän yrityksen ja asiakkaan yrityksen välillä eikä ainoastaan myyjän ja asiakkaan välillä. Kokonaisvaltaisen markkinoinnin ymmärtäminen ja tarpeellisten tietojen välittäminen kaikille asianosaisille ovat edellytyksiä hyvän asiakassuhteen syntymiselle. (Vahvaselkä 2004, 175 – 176.)

2.2.2 Myyntiprosessi Alasen, Mälkiän ja Sellin mukaan

Myyntiprosessin taustalla on asiakkaan ostoprosessin ja ostamistavan tunnistaminen. Myyjän myyntiprosessin on vastattava asiakkaan ostoprosessia. Ennen kuin siirrytään myyntiprosessin vaiheisiin, katsahdetaan hieman asiakkaan ostoprosessin vaiheisiin. Niitä ovat luottamuksen rakentaminen, analyysivaihe, ratkaisun luominen ja arviointi sekä päätösvaihe. (Alanen ym. 2005, 66 - 68.)

Luottamuksen rakentaminen on perustan luomista myyjän ja asiakkaan välisen yhteistyöhön. Asiakas hakee perusteita sille, miksi juuri tämä myyjä olisi nyt ja tulevaisuudessa luotettava yhteistyökumppani. Analyysivaiheessa myyjä kerää oikeaa ja tärkeää tietoa ajatellen tavoitettaan ja yhteistyötään. Huolellinen suunnittelu lähestymistapaa ajatellen on kannattavaa. Myyjä pyrkii ratkaisemaan, miten asiakkaan tarve herätetään ja arvostus juuri tämän myyjän tuotetta kohtaan tavoitetaan. (Alanen ym. 2005, 67.)

Ratkaisun luominen ja arviointi- vaiheessa asiakas täytyy saada vakuuttuneeksi siitä, että hän todella tarvitsee ratkaisun ongelmaansa ja että myyjän ratkaisu on siihen paras. Asiakas arvioi myyjän ratkaisua sekä lyhyellä aikavälillä että vuosienkin päähän. Asiakkaan tarpeen ilmaisut voivat olla, että hänellä ei ole lainkaan tarvetta ratkaisulle tai ei usko myyjän ratkaisuun, asiakas on sitä mieltä, ettei pysty hyödyntämään ratkaisua tai esim. hinta on liian suuri hyötyyn nähden. (Alanen ym. 2005, 68.)

Päätösvaiheessa on tavoitteena saada aikaan selkeä neuvottelutilanne, jossa asiakas tekee ratkaisun hankkimiseen tähtääviä päätöksiä. Päätöksenteon tulos ratkaisee, onnistuuko myyjä tavoitteessaan vai ei. Myyjän on esitettävä hyvät perustelut. Päätöksen saamatta jääminen johtaa syyn selvittämiseen ja tilanteen analysoimiseen. (Alanen ym. 2005, 68.)

Myyntiprosessi voi Alasen ym. (2005) mukaan edetä esimerkiksi näin:

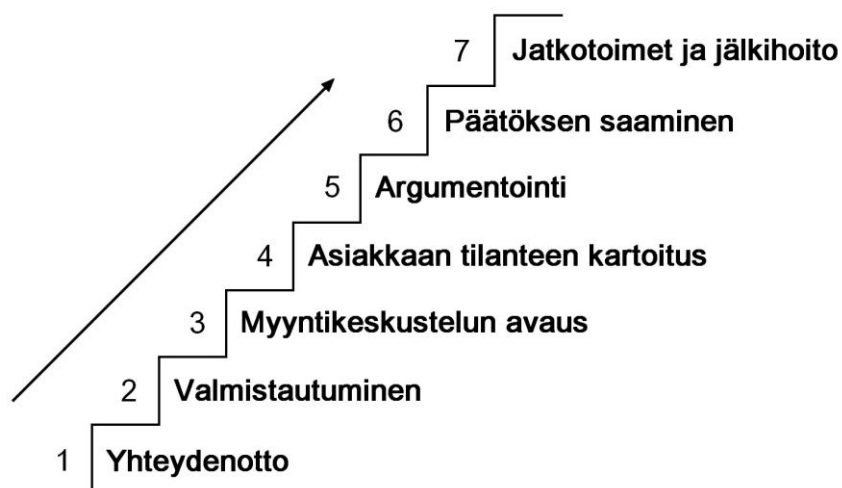
1. Asiakassuhteen pohjustaminen
2. Asiakassuhteen avaaminen
3. Asiakkaan tilanteen selvittäminen
4. Asiakkaan tarpeen ja myyjän ratkaisun yhteensovittaminen
5. Myyjän osaamisen ja ratkaisun esittäminen ja havainnollistaminen
6. Tarjous ja toimenpide-ehdotus
7. Päätös
8. Sopimus

9. Toimitus

10. Yhteistyö jatkossa

On mahdollista, että jokaiseen vaiheeseen kuuluu useita neuvottelutilanteita ja yhteydenottoja. Alasen ym. nimittämä yksittäinen myyntineuvottelu on vaiheittain etenevä kokonaisuus, jossa on samoja piirteitä edellä esitettyjen mallien kanssa.

Myyntineuvottelukokonaisuus voidaan jakaa seitsemälle portaalle (kuva 1.). Jotta päämäärä saavutettaisiin, se edellyttää järjestelmällistä etenemistä vaiheesta toiseen. Myyjä saattaa päästä lopulliseen tavoitteeseensa jo yhden myyntineuvottelun aikana mutta yleisempää on, että päätöksen saaminen vaatii useiden ihmisten kesken käytäviä useita neuvotteluja ja yhteydenottoja.



KUVA 1. Myyntineuvottelun rakenne. (Alanen, Mälkiä & Sell, 2005, 69.)

Yhteydenotto- vaiheessa alkaa aktiivinen myyntityö, kun myyjällä on tavoitteena herättää asiakkaan mielenkiinto kaupankäyntiin jo ensimmäisen yhteydenoton aikana. Monet asiat vaikuttavat siihen, miten tapaamisesta sovitaan. Asiakas haluaa tavata myyjän, jos hänellä on siihen mielestään hyvä syy. Tämä syy on juuri se, minkä myyjän on ”myytävä” asiakkaalle. Jos syy myydään, myyjä pääsee etene- mään seuraavalle portaalle. (Alanen ym. 2005, 72.)

Toinen vaihe – valmistautuminen on tärkeä ja ratkaisee pitkälti onnistumisen asiakastapaamiselle. On kuitenkin muistettava, että asiakkaan kohtaaminen on aina ainutkertainen tapahtuma. Valmistautumisen voi aloittaa selvittämällä onko asiakas uusi vai entuudestaan tuttu, onko tapaamisessa asiakasryhmä vai yksittäinen henkilö tai onko myyjä yksin vai onko mukana muita yhteyshenkilöitä ja asiantuntijoita. Näillä asioilla on vaikutusta siihen, millainen on neuvottelun sisältö, kulku ja ohjaus. Mitä enemmän myyjällä on tietoa asiakkaastaan, tämän tilanteesta ja tarpeista, sitä osuvampia myyntiperusteita hän pystyy käyttämään neuvottelun myöhemmissä vaiheissa. (Alanen ym. 2005, 74.)

Kolmannessa vaiheessa avataan myyntikeskustelu. Tavoitteena on hyvän ensivaikutelman luominen ja suotuisan neuvotteluilmapiirin aikaan saaminen. Jos heti neuvottelun alussa asiakkaalla on kielteinen asenne myyjää kohtaan, on myyjän korjattava tilanne itselleen suotuisaksi. Tärkeintä on ”myydä” itsensä, ajatuksensa ja asiansa ensin itselle. Asiakas aistii helposti, jos myyjä on epävarma tuotteestaan tai ei tunne sitä kunnolla. Asiakas on vakuutettava sillä, että tapaaminen tulee hyödyttämään häntä. Myyjän on ohjattava ja oltava kiinnostunut aidosti asiakkaan ongelman ratkaisemisesta. (Alanen ym. 2005, 80.)

Asiakkaan tilanteen kartoitus sekä argumenttien esittäminen eli vaiheet neljä ja viisi ovat tiiviisti sidoksissa toisiinsa. Jotta asiakkaan tilanteen kartoittaminen onnistuu, on myyjän saatava riittävästi oleellista tietoa asiakkaastaan. Vasta sen jälkeen myyjä voi siirtyä seuraavaan vaiheeseen eli perustelemaan hyödyt asiakkaalle. Päätelmien tekeminen, kysymystekniikan hallitseminen, tiedon turha lypsäminen, oikean kysymystyyppin valitseminen sekä asiakkaan aktivoiminen ovat asioita joihin huomionkiinnittäminen on eteenpäin vievää. Vasta kun myyjä tuntee asiakkaan tilanteen, toiveet ja tarpeet, hän pystyy päättämään:

- minkä ratkaisun, tuotteen tai palvelukokonaisuuden hän tarjoaa
- millaisia argumentteja hän esittää ratkaisunsa tueksi
- miten hän muotoilee argumenttinsa
- mitä vastaväitteitä asiakas luultavasti esittää

- millaista taktiikkaa hänen kannattaa käyttää työskennellessään asiakkaan ja tämän yhteyshenkilöiden kanssa
- millaisia jatkotavoitteita yhteistyölle kannattaa asettaa.

Kun argumentit on valittu oikein, asiakas saa tietoa ratkaisun oikeellisuudesta ja näin asiakkaan epävarmuus ja tarve vastaväitteiden esittämiselle vähenee. Myyjän on syytä esitellä asiakkaalle tuotteensa tai palvelunsa edut osoittamalla niiden vastaavan asiakkaan tarpeita. Myyjän on helpompi saada asiakas vakuuttuneeksi, jos hänellä on esittää havainnollisia todisteita sanojensa tukena. Alanen ym. puhuvat MATA-mallista, joka on yksinkertainen ja johdonmukainen tapa esittää myyntiperusteet ja ratkaisu asiakkaan ongelmaan. Argumentointi-vaiheessa on syytä kiinnittää huomiota asiakkaan vastaväitteisiin, vastustuksen syihin ja kohteisiin, vastasuoritteisiin ja hyötyihin sekä hinnan esilletuomiseen luontevasti. - Alanen ym. 82 -104.)

Kuudes vaihe koskee päätöksen saamista. Myyjän työn lopullinen tavoite ja osoitus ammattitaitoisesta työskentelystä on kaupan saaminen. On vaikeaa tietää, milloin asiakas on valmis tekemään lopullisen päätöksen. Vaikka ajatusten luku on vaikeaa, ja jokainen tapahtuma on ainutlaatuinen, vastapuolen reaktioita voidaan

oppia tulkitsemaan. Asiakkaan päätöksen tekoa voidaan helpottaa lisäperusteilla. Ostosignaalien tunnistaminen on tärkeää. Ostosignaaleja ovat esimerkiksi ”Onko mahdollista, että...” tai ”Voisimmeko tehdä...”. Myös myönteinen asenne tuotteeseen tai palveluun ovat vihjeitä mahdollisesta ostamisesta. Myyjän on johdateltava asiakasta hyvään lopputulokseen. Jos jostain syystä kauppaa ei saada päätökseen myyjän asettamien tavoitteeksi asettamalla tavalla, on hyvä selvittää missä vika on. Oliko se myyjässä, asiakkaassa vai jossakin kolmannessa tekijässä. (Alanen 2005, 108 - 112.)

Viimeisessä vaiheessa kaupan jälkihoito- vaiheessa myyjä varmistaa sopimusehtojen toteutumisen ja asiakkaan tyytyväisyyden. Myyjän on varmistettava, että asiakas saa ostamansa tuotteen tai palvelun ja on tyytyväinen siihen. Hyvällä

myyntityön seurannalla ja asiakassuhteen jälkihoidolla myyjä kartuttaa mahdollisuuksiaan mm. lisämyyntiin ja uusiin kauppoihin. Jos myyjä sitoutuu kaupan jälkihoitoon, se voi vaikuttaa asiakkaan myönteiseen ostopäätökseen. Jälkihoitoon kuuluu myyjän myyntityössä tekemien sitoumuksien seuraamista, *after sales*-toimia tai huoltotoimia. Kaupan päättämiseen liittyy useita käytännön toimia, kuten esimerkiksi kaupasta kiittäminen. Myyjän on hyvä:

- kirjata muistiin, miten tavoitteisiin päästiin ja millaisin tuloksin
- täydentää asiakastiedot ajan tasalle
- ottaa yhteyttä asiakkaaseen tiedustellakseen kokemuksia ja mielipiteitä
- tarkistaa tuotteen toimituksen onnistuminen
- hoitaa reklamaatiot ja asiakkaan antama palaute
- kiittää niitä, jotka ovat edistäneet kaupan aikaansaamista

Myyntineuvottelun läpikäymisen ajan ohjeena voidaan pitää sitä, että myyjän on arvioitava tavoitteisiinsa pääsyä neuvottelun kaikissa vaiheissa. Näin hän pystyy jo neuvottelun aikana muuttamaan tarvittaessa taktiikkaansa ja toimintatapojaan. (Alanen ym. 2005, 114 - 118.)

3 TUTKIMUSYMPÄRISTÖ

Tässä luvussa kerrotaan ensin hieman opinnäytetyössä käytettävästä tutkimusmenetelmästä case- eli tapaustutkimuksesta. Sen jälkeen esitellään yritys Suomen Turvahemmot Oy sekä kerrotaan sen toiminnasta ja palveluista, minkä jälkeen analysoidaan hieman yrityksen toimintaympäristöä. Empiirisessä osassa käsiteltävät asiat valittiin niin, että ne vastaisivat parhaiten opinnäytetyön tavoitetta ja tarkoitusta. Tarkoituksena oli tuotteistaa case-yrityksen järjestyksenvalvontapalvelu ravintolayrityksille helposti markkinoitavaksi kokonaisuudeksi ja suunnitella tälle myyntiprosessi. Teoriaosassa käytiin läpi myyntiprosessin vaiheita, joita tässä osassa sovelletaan käytäntöön. Teoriaosassa esiteltiin myös tuotteistamisprosessimalli Lehtisen ja Niinimäen mukaan, mitä käytetään tässä osassa apuna järjestyksenvalvontapalvelun tuotteistuksessa. Järjestyksenvalvontapalvelu tuotteistetaan tässä pelkästään ravintola-alalle suuntautuvaksi.

3.1 Case- eli tapaustutkimus

Tapaustutkimus on empiiristä tutkimusta, jossa tutkitaan jotakin nykyhetken ilmiötä luonnollisessa ympäristössään useita aineiston keruu- ja analyysimenetelmiä apuna käyttäen. Analyysimenetelmät voivat olla sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia. Tässä työssä tapaustutkimuksen voidaan ajatella ilmenevän ohjaavana, koska yritetään parantaa kohteen tilaa tai kehittää vastaavia kohteita tulevaisuudessa. (Tuotetiede 2007.)

3.2 Suomen Turvahemmot Oy – yrityksen esittely

Suomen Turvahemmot Oy on ympäri Suomen toimiva järjestyksenvalvontapalveluita tuottava yritys, joka on perustettu 20.5.2007. Yrityksen perustaminen tapahtui neljän yhtiökumppanin kokoontuessa pohtimaan järjestyksenvalvontapalveluiden tarjoamismahdollisuuksista erilaisiin massatapahtumiin. Perustamiskokous päätettiin pitää samaan aikaan, koska kysyntää tällaiselle palvelulle oli olemassa. Jokainen yhtiömies oli aikaisemmin ollut muiden yritysten työntekijöinä erilaisissa tapahtumissa. Heti perustamisen jälkeen yritys alkoi vastata kysyntään myymällä palvelua. Ensimmäisenä kesänä yritys oli muutamassa tapahtumassa mukana. Yrityksen alkuaikoina panostettiin järjestyksenvalvonnan laatuun, jonka jälkeen kysyntä nousi huomattavasti. Yrityksen työntekijärekisterissä on tällä hetkellä yli 80 työntekijää mutta vakituksia työntekijöitä ei ole yhtään. Yrityksen liikevaihto vuonna 2008 oli noin 50 000 euroa. (Takamaa 2009, sähköpostiviesti)

Turvahemmojen talous on hyvässä kunnossa. Yrityksellä ei ole vierasta pääomaa ollenkaan. Yrityksellä on palveluihin tarvittavat investoinnit tehty jo aikaisempina vuosina. Yksittäisten tapahtumien järjestyksenvalvojien kasvun takia yritys joutuu investoimaan vielä parina seuraavana vuotena jonkin verran. Tämän jälkeen kalustoa joudutaan jonkin verran uusimaan. (Takamaa 2009, haastattelu)

3.3 Palvelut

Case-yrityksen palvelun tarjontaan kuuluu massatapahtumien turvallisuussuunnitelmat, järjestyksenvalvonta ja henkilöstövuokraus. Näiden lisäksi yritys on vuonna 2009 luonut toimintatapamallin avohoidosta karanneiden nuorten etsintä- ja hakupalveluun. Tätä palvelua yritys on myynyt tähän mennessä kahdelle eri yritykselle. (Nuojuu 2009, haastattelu; www.turvahemmot.fi, internetsivut.)

Suomen Turvahemmojen liiketoiminnasta suurin osa perustuu tällä hetkellä vanhojen asiakkaiden tilaamiin palveluihin. Yrityksen pääasialliset palvelun käyttäjät ovat

tällä hetkellä massatapahtumien järjestäjiä. Palvelun käyttäjiä voi olla nykyisen palvelujen tarjonnan mukaan tapahtumien järjestäjien lisäksi esimerkiksi ravintola-alan yrittäjät, lasten- ja nuortenkotien omistajat ja kunnalliset sosiaalitoimistot. (Takamaa 2009, sähköpostiviesti)

Vaikka palvelua ei ole myyty aktiivisesti, eikä sitä ole juurikaan markkinoitu muuten kuin yrityksen internet-sivujen kautta, monet festivaalijärjestäjät ovat osoittaneet kiinnostustaan Suomen Turvahemmojen palveluita kohtaan. Vanhojen ja nykyisten asiakkaiden keskuudessa kulkenut sana on pitänyt yllä tietoutta palvelun olemassa olost ja saatavuudesta. Asiakkaat, joita tähän mennessä on Suomen Turvahemmoilla ollut, ovat erilaisia massatapahtuman järjestäjiä, muun muassa Provinssirock, Ilosaarirock, Nummirock, Speed Promotion ja Rukarock. Jotta kehitystä tapahtuisi asiakaskunnassa ja liiketoiminnassa, olisi järjestyksenvälöntapalvelujen laajentuminen ravintola-alalle ”lottovoitto”. Johdannossa esitettyihin lakeihin vedoten, kaikkien ravintoloiden on huolehdittava järjestyksenvälöntaseikoista. Kysyntää tulee sitä kautta tämän kaltaiselle palvelulle, edellyttäen, että ravintola haluaa sen ulkoistaa. Toisaalta, hyvin moni ravintola nykypäivänä sen tekee. Tämän voi huomata myös case-yrityksen palveluja kohtaan ilmenneestä kysynnästä. Palvelu on käytännössä ollut olemassa yrityksen perustamisesta lähtien, mutta on ollut täysin hajallaan. Sitä ei sen takia ole markkinoitu eikä olisi oikeastaan edes pystytty markkinoimaan. Juuri tämän ongelman korjaamiseksi otetaan apuun tuoteistaminen. Luonnollisesti, selkeän palvelupaketin puuttumisen johdosta, sitä ei ole yritetty myydäkään. Näin ollen myyntityön helpottamiseksi suunnitellaan myös kyseisen palvelun myyntiprosessi. (Ylimäki 2009, sähköpostiviesti)

3.4 Toimintaympäristö

Poliittisessa ympäristössä on tapahtunut selkeitä muutoksia lakien ja viranomaismääräyksien lisääntyessä ja tiukentuessa. Järjestyksenvälöntapalvelujen koulutus on tullut pakolliseksi, kun se esimerkiksi viime vuosituhanella oli vielä pelkästään lupasia. Silloiseen järjestysmieskortin saamiseen vaadittiin pelkästään tentin läpäisy

ja kortin noutaminen poliisilaitokselta. Tällä hetkellä tapahtumajärjestäjä voi vielä hakea viranomaisilta poikkeuslupaa ja hyväksyttää henkilöitä tilapäisiksi järjestyksensivalvojiksi. Kuitenkin tässäkin tapauksessa viranomaiset vaativat vakituisia järjestyksensivalvoja tapahtumiin. Ravintola-alalla järjestyksensivalvoja ei voi olla tilapäinen vaan häneltä vaaditaan aina järjestyksensivalvojan koulutus ja järjestyksensivalvojakortti. (Takamaa 2009, haastattelu)

Ympäristön sosiaalinen muutos vuosien saatossa lisännyt tapahtumien määrää Suomessa merkittävästi. Kesällä Suomessa käytännössä jokaisena viikonloppuna on jossain päin Suomea jonkinlainen massatapahtuma. On myös viikonloppuja, joina järjestetään useitakin tapahtumia samanaikaisesti. Tapahtumissa on myös tapahtunut selkeä muutos turvallisuusasioissa ammattimaistumiseen. Viime vuosituhannen järjestysmieskulttuuri on muuttunut huomattavasti ammattimaisempaan suuntaan. Ravintoloiden määrä suomessa on kasvanut ja järjestyksensivalvojen määrät ravintoloissa. Nykyään jo pienissäkin pubeissa alkaa viikonloppuisin olla erillinen järjestyksensivalvontaan erikoistunut henkilö, kun aikaisemmin tämän asian hoiti ravintolan oma anniskelutyöntekijä. Tämäkin johtuu varmasti siitä, että ravintolan myynti keskeytyy siinä vaiheessa, jos anniskelua hoitava työntekijä joutuu puuttumaan turvallisuuteen liittyviin asioihin ravintolassaan. (Takamaa 2009, haastattelu)

Teknisestä ympäristön kehittymisestä ei ole uhkaa Turvahemmojen palvelujen kysyntään. Järjestyksensivalvoja ei käytännössä voida korvata millään teknisellä järjestelmällä. Teknisen ympäristön kehitys tuo työmenetelmiin tulevaisuudessa vain pieniä muutoksia. Työturvallisuus järjestyksensivalvojilla tulee paranemaan erilaisten teknisten apuvälineiden kehittyessä. (Takamaa 2009, haastattelu)

3.4.1 Kilpailu

Kilpailu päätoimialalla on erittäin kovaa. Palveluntarjoajien määrä 2000-luvulla on lisääntynyt paljon. Yrityksen ollessa nuori, ei yrityksellä ole vielä vakituista asia-

kaskuntaa kovinkaan paljon. Massatapahtumien järjestäjien vaihtuessa vuosittain, myös vakituisten asiakkaiden saaminen massatapahtumien järjestyksenvalvonnalle on vaikeaa. Tämän lisäksi tapahtumajärjestäjien kanssa monivuotiseen sopimukseen on vaikea päästä. Tapahtumajärjestäjät kilpailuttavat palveluntuottajat vuosittain. Ravintola-alalla palveluntuottajien kanssa tehdään pitempiä sopimuksia. Lisäksi palveluntuottajilla voi olla monen kuukauden mittainen irtisanomisaika. (Ylimäki 2009, sähköpostiviesti)

Kilpailevia yrityksiä on ympäri Suomea, mutta pääpaino kuitenkin muodostunut Etelä-Suomeen. Etelä-Suomessa järjestetään eniten tapahtumia ja tapahtumien koko on Pohjois-Suomen tapahtumia suurempi. Ravintoloita löytyy lähes jokaisesta Suomen kunnasta, mutta suurimmat yökerhot ovat keskittyneet suurimpiin kaupunkeihin. Ravintola-alalla myös kilpailu on kovaa, mutta kuten todettu, järjestyksenvalvonnan ulkoistaminen ravintolayrityksissä on kasvamassa. (Ylimäki 2009, sähköpostiviesti)

3.4.2 Markkinat

Turvahemmojen vahvuutena on yrityksen perustamisesta lähtien ollut asiakastyytyväisyyden pitäminen korkealla tasolla. Toinen vahvuus on se, että turvahemmojen rekisterissä olevat työntekijät ovat ympäri Suomea. Omistajatkin asuvat jokainen eri paikkakunnilla eri lääneissä. Turvahemmot pystyy tarjoamaan käytännössä palveluitaan jokaiseen Suomen paikkaan, näin ollen markkinat ovat laajalla alueella. Jokaisella omistajalla on järjestyksenvalvontakokemusta jo yli 12 vuotta. (Takamaa 2009, haastattelu)

Suomessa toimii yli tuhat turvallisuusalan yritystä, joiden palvelunkuvaukseen kuuluu järjestyksenvalvonta. Yrityksen tulevaisuudennäkymä on kuitenkin hyvä. Turvallisuusala on jatkuvasti kehittyvä ala. Palvelujen kysyntä on nousussa koko ajan. Talouden heilahtelut eivät näy turvallisuusosalalla niin vahvasti. Turvallisuudesta ei haluta tinkiä talouden taantumasta huolimatta. Turvallisuuspalveluja ulkoistetaan

viranomaisilta yksityisille koko ajan enenevissä määrin. Tämän lisäksi viranomaiset vaativat esimerkiksi tapahtumiin järjestyksenvalvoja, jotka tapahtumajärjestäjät joutuvat ostamaan palvelun tuottajalta. Järjestyksenvalvonta on ammattimaistumassa. Vapaaehtoistyöntekijöitä ja talkootyöntekijöitä ei voida enää niin suurissa määrin käyttää, koska viranomaismääräyksiin perustuen järjestyksenvalvojilla tulee olla koulutus käytynä ja järjestyksenvalvojan lupa. (Takamaa 2009, sähköpostiviesti; L. 22.4.1999/533.)

4 TUOTTEISTETUN JÄRJESTYKSENVALVONTAPALVELUN MYYN TIPROSESSI

4.1 Järjestyksenvalvontapalvelun tuotteistaminen

Järjestyksenvalvontapalvelun tuotteistamisen tueksi valittiin luvussa 3.1 esitelty Lehtisen & Niinimäen malli. Malli valittiin siksi, että se perustuu nimenomaan asiantuntijapalveluiden tuotteistukseen, joita case-yrityksen palvelut osaltaan ovat, niin kuin johdannossa perusteltiin. Malli on myös yksityiskohtainen ja siinä on selkeästi esitetyt vaiheen kuvaukset, jonka mukaan ensikertalaisenkin on helppo edetä tuotteistusprosessi läpi. Lisäksi sitä on helppo muokata ja soveltaa esimerkiksi niin, että voi jättää jonkin vaiheen osan kokonaan läpikäymättä. Tärkeä ominaisuus Lehtisen & Niinimäen mallissa on, että siinä painotetaan jatkuvaa kehittämistä.

Koska järjestyksenvalvontapalvelu ravintola-alalle on käsitteenä laaja, eikä palvelun luonteesta ole aikaisemmin yrityksessä sovittu, palvelu on hajallaan. Palvelun sisältöä, toteuttamista, hinnoittelua tai markkinointia ei ole määritelty yrityksen sisällä, tämä on johtanut siihen, että jokaisella osakkaalla on eri käsitys kyseisistä osa-alueista. Tämän takia palvelua on ollut mahdoton markkinoida tai myydä asiakkaalle. Lisäksi olisi syytä kehitellä konkreettinen tapa markkinoida ja myydä palvelu asiakkaille.

Tuotteistusprosessi käydään läpi vaihe vaiheelta, joita ovat valmistelutyöt, tuotteiden muodostaminen, markkinointi sekä seuranta ja arviointi. Tuotteistukseen tutustuminen ja perehtyminen laitettiin alkuun Suomen Turvahemmoissa syksyllä 2009. Yhtiökumppaneiden halu kehittää toimintaa ja keskittyä nimenomaan ravintolapalveluihin johtivat yksimieliseen päätökseen prosessin aloittamisesta.

Järjestyksenvalvontapalvelun tuotteistaminen tapahtui siis neljässä vaiheessa. Seuraavassa käydään läpi vaiheet. Vaiheiden läpikäynnissä saattaa tulla toistoa jo edellä käytyihin asioihin mutta vaiheet käydään tässä läpi kokonaisuutena ja loogisessa järjestyksessä. Jokaisen vaiheen jälkeen analysoidaan hieman vaiheen läpikäymisen onnistumista.

4.1.1 Valmistelutyöt

Kohdeorganisaation toiminta-ajatus sekä perustehtävä tuli täsmentää. Tuli vastata kysymykseen, miksi tämä organisaatio on olemassa? Suomen turvahemmojen tehtävänä on järjestyksen säilyttäminen ja sovitun turvallisuustason ylläpitäminen.

Organisaation asiakasryhmät tuli selvittää ja ryhmitellä. Aikaisemmin esiteltyjen asiakasryhmien jaottelun mukaan erilaisia asiakasryhmiä ovat massatapahtumien järjestäjät, ravintola-alan yrittäjät, lasten- ja nuortenkotien omistajat sekä kunnalliset sosiaalitoimistot. Tässä työssä keskitytään vain ravintola-alan yrittäjille tarjottavaan palveluun. Ravintola-alan yrittäjien perustarpeet, odotukset sekä palveluihin kohdistuvat vaatimukset tuli arvioida. Analysointia tehtiin luvussa 4.4. Tiivistettynä voidaan sanoa, että viranomaismääräyksillä on suuri paino tällä alalla. Kustannuslaskennan periaatteet määriteltiin myös valmisteluvaiheessa. Tietojen arkaluonteisuuden takia tätä vaihetta ei käydä läpi tässä työssä.

Tuotteistamiseen liittyvää kirjallisuutta oli syytä käydä läpi. Tällä tavalla saatiin yleiskuva aiheesta, jota ilman ei tuotteistamisprosessia olisi ollut mielekästä läpikäydä. Tuotteistamisen teoriaan tutustuttiin muutaman erityisesti asiantuntijapalveluita käsittelevän teoksen pohjalta. Selvimmäksi koettiin Lehtisen & Niinimäen mallin mukainen tuotteistaminen.

Aikataulutettua suunnitelmaa tuotteistamisprosessin etenemiseksi ei luotu. Se olisi ollut hyödyllinen vaihe ajateltuna jälkeinpäin. Valmisteluvaiheen läpivieminen kesti liian kauan. Vaikkakin tuotteistaminen ei tapahdukaan hetkessä, niin kuin Lehtinen

& Niinimäki (2005) kirjassaan totesivat. Etenemistä hidasti se, että tuotteistaminen prosessina oli ihan uutta asiaa, ja teorioita täytyi käydä huolellisesti läpi kokonaiskuvan saavuttamiseksi. Ennen tuotteistusprosessin aloittamista kannattaisi lukea muutama kokonaisvaltaisesti tuotteistusta käsittelevä teos. Tutustumisen aikana myös opinnäytetyön hahmotteleminen alkoi. Tässä vaiheessa innostus opinnäytetyön kautta ajatteluun kasvoi. Kohdeorganisaatioon saatiin uusia näkemyksiä ja silloin jopa toiminnan lopettamisajatuksissa kieriskelevä organisaatio sai uutta potkua yrityksen kehittämiseen.

Tuotteistamisprosessimalleja käytiin läpi yhtiökumppaneiden kanssa vapaamuotoisten keskustelujen, haastattelun ja sähköpostin välityksellä tapahtuneen viestinnän kautta. Yhtiökumppaneiden visioita ja toiveita yrityksen tulevasta kehityksestä otettiin huomioon tuotteistamisprosessin aikana. Tuotteistamisprosessin tarkoituksena oli luoda uusia toimintatapoja yritykselle ja tarkentaa tulevaa toimintaa markkinoinnillisten ja myynnillisten seikkojen osalta.

Opinnäytetyön teoriaosuuden kirjoittamista jatkettiin ja tutkimusympäristö hahmoteltiin selvittämällä yhtiökumppaneiden kanssa kohdeorganisaation nykytilaa. Tuotteistusprosessiin tutustumisen aikana alkoi ilmetä myös pientä taantumaa työn teossa, koska teoriatietoa tuntui olevan aivan liikaa. Motivaatio nousi takaisin yhtiökumppaneiden painostuksesta ja heidän halusta saada konkreettista näyttöä valmiiksi vuoden 2010 alkupuolelle. Samaan aikaan yritykseen tuli myös yhteydenottoja ravintola-alan yrityksiltä ja sitä kautta ilmeni kiinnostusta Suomen turvahemmojen palveluja kohtaan.

Valmisteluvaiheen aikana tutuksi tulleen Uolevi Lehtisen & Satu Niinimäen tuotteistusprosessimalli päätettiin ottaa tuotteistamisen avuksi. Malli on yksityiskohtainen ja selkeä aloittelijan näkökulmasta katsottuna. Lisäksi siinä pyritään jatkuvaan kehittämiseen mikä koettiin järjestyksenvalvontapalvelujen tarjonnassa kilpailuetuna. Mallin valitsemisen jälkeen palattiin vielä monta kertaa muihinkin teoksiin, joista tuotteistamiseen tuli vaikutteita jonkin verran. Jälkikäteen selkeämpää olisi ollut

varmasti kysyä ammattilaiselta, minkälainen malli sopisi tähän organisaatioon ja sen jälkeen tutustua siihen perinpohjaisesti.

4.1.2 Tuotteiden muodostaminen

Tuotteiden muodostamisvaiheessa perehdyttiin erilaisiin yksittäisiin palveluihin sekä palvelupaketteihin. Tässä vaiheessa koottiin järjestyksenvalvontapalvelu, joka on yrityksen ydinpalvelu. Tämä tapahtui poimien palvelun parhaimmat ominaisuudet ja lisäten väliin prosessin aikana tulleita ideoita sekä parannusehdotuksia. Lopullinen versio ei suoranaisesti ole Lehtisen & Niinimäen tuotteistusprosessimallin mukainen vaan palvelun koostamiseen vaikuttivat omat ideat, jotka syntyivät työn edetessä. Vaikutteita on tullut myös muista tuotteistusta käsittelevistä kirjoista, koska valmisteluvaiheessa niihin niin voimallisesti perehdyttiin.

Järjestyksenvalvontapalvelu määritellään näin: palvelu on tarkoitettu niin pienille, keskisuurille kuin suurillekin, etupäässä ravintola-alalla toimiville yrityksille, jotka kokevat tarpeelliseksi järjestyksenvalvontapalvelujen ulkoistamisen. On kyse minikä kokoisesta yrityksestä hyvänsä, päämääränä on järjestyksen valvominen. Järjestyksenvalvontapalvelu tarjoaa asiakkailleen tarvittavan määrän järjestyksenvalvojia, jotka työskentelevät järjestyksenvalvontaa edellyttävässä tilassa. Järjestyksenvalvontapalvelusopimus sitoo tiettyyn tuntimäärään kuukaudessa, asiakkaan päättäessä tuntien jaosta järjestyksenvalvojien ja ajankohtien suhteen. Suomen turvahemmojen lisäpalveluita ovat turvallisuussuunnitelmat sekä aula- ja narikka-palvelut asiakkaan tarpeen mukaan. Järjestyksenvalvojaa voidaan tarvittaessa määrätä muihinkin asiakasyrityksen tehtäviin esim. lipunmyyntiin, tilojen järjestykseen tai lasien keräämiseen, näistä palveluista sovitaan jokaisen asiakasyrityksen kanssa erikseen. Kyseiset liitännäispalvelut tuovat etua yritykselle kilpailutilanteessa.

Järjestyksenvalvontapalvelun kokonaisvaltainen kuvaus päätettiin jättää yrityksen omaksi tiedoksi yhtiömiesten yhteisestä päätöksestä. Tästä kuvauksesta on otettu vain osa markkinointimateriaaliin, jota käsitellään seuraavassa vaiheessa.

4.1.3 Markkinointi

Tässä vaiheessa oli tarkoituksena koota palvelujen esittelymateriaalia myynti- ja esittelytilanteita varten. Lisäksi suunniteltiin laadittujen palvelukuvausten pohjalta esite markkinointimateriaaliksi. Myynti- ja esittelytilanteita varten suunniteltiin PowerPoint-esitys. Esityksen sisältö on laajempi kuin opinnäytetyössä rajattu palvelu. PowerPoint-esityksen luomisen lähtökohtana pidettiin asiakasta; asiakkaan tarpeita, ongelmia ja hyötyjä. PowerPoint-esityksen pääkohdat ovat seuraavat:

- Taustaa
 - Koulutuspaketin tarkoitus
- Palvelut nyt ja lähitulevaisuudessa
 - Tapaturmaturvallisuus
 - Ravintolaturvallisuus
 - Sijoitetun nuoren hakupalvelu
- Hinnoittelu (kaikista palveluista oma)
 - Hinnoitteluperusteet
 - Väh. kaksi erilaista mallia
 - Hinnoittelu lisäpalveluista

Palveluista pyrittiin kertomaan yksityiskohtaisesti, jotta asiakas saa tarpeeksi kattavan kuvan palvelun sisällöstä. Palvelupakettien ja sisällön kuvaus perustuivat yhtenäisiin käsitteisiin. Kuvaukset koostuivat yhteneväisistä käsitteistä, joita ovat referenssit, asiakasryhmät, asiakashyödyt, kilpailijat ja kilpailijoista erottuminen, vastuuhenkilöt, sopimusehdot, asiakkaan arvot, turvallisuus ja riskien hallinta sekä myyntilause. Hinnoitteluperiaatteet esitettiin selkeästi, jotta asiakas tietää mistä hinta koostuu ja mihin hinnoittelu perustuu.

Yrityksen muiden osakkaiden halusta jätettiin lopulliseen esitykseen palvelukuvausten osuus hyvin lyhyeksi ja keskityttiin muun muassa hinnoitteluun. Tämän lisäksi yhtiökumppanit halusivat, että kuvataan ja hinnoitellaan myös muut yrityksen palvelut esitykseen. Tämä toteutettiin monistamalla järjestyksenvalvontapalvelua. Esitys palvelee niin markkinointia kuin myyntityön tarpeita ja toimii yrityksen sisäisenä koulutusmateriaalina.

Koska yrityksellä ei ollut olemassa graafista ilmettä, esitykseen tehtiin malli, mikä voi olla graafisen ilmeen suunnittelun lähtökohtana. Tätä omaa graafista ilmettä noudatettiin PowerPoint-esityksessä kohdeorganisaatiolle. Myöskään kirjallista ulkoasua ei ollut aikaisemmin kohdeorganisaatiossa mietitty, joten PowerPoint-esitykseen tuli siitä myös jonkinlainen malli.

Lopullisen esitteen laadinnassa käytettiin samoja periaatteita kuin PowerPoint-esityksenkin lähtökohtana, esitteessä nämä asiat lyhyesti ja ytimekkääksi esiteltynä. Esitettä voidaan käyttää hyödyksi myyntiprosessissa esimerkiksi kun lähestytään sähköpostilla ravintola-alan yrityksiä. Esite koskee ainoastaan ravintolapalvelua.

4.1.4 Seuranta ja arviointi

Seuranta ja arviointi alkoivat heti alkuvaiheessa kun yhtiömiehet läpikävivät opinäytetyön tuotokset tarkasti. Läpikäynnin jälkeisen palautteen ja kehitysehdotusten myötä, palvelusta uskottiin saatavan vielä toimivampi. Näiden pohjalta palvelua muokattiin. Yhtiömiesten syvemmästä asiakastuntemuksesta ja turvallisuusalalla kehittyneestä ammattitaidosta johtuen tuloksena saatiin enemmän asiakasyritysten tarpeisiin soveltuva palvelu.

Tuotteiden menekin ja asiakaslähtöisyyden seuraamiseksi ja arvioimiseksi ei tässä vaiheessa kehitetty tilasto- tai kustannuslaskentajärjestelmää sen tarkemmin mitä hinnoittelulaskelmat kattavat. Yhtiömiesten kanssa sovittiin vuoden päästä tapah-

tuvasta asiakastyytyväisyystutkimuksesta. Asiakastyytyväisyystutkimuksen tuloksista saadaan paras kuva, kun kyse on asiakaslähtöisen palvelun tarjonnasta.

Edelleen arviointia vaativat esitteen ulkonäölliset seikat. Lähitulevaisuudessa täytyy kääntyä graafisen alan ammattilaisen puoleen esimerkiksi logon suunnittelua varten. Logo on näkyvä osuus markkinoilla ja tukee imagoa.

4.2 Järjestyksenvalvontapalvelun myyntiprosessi

Tuotteistuksen jälkeen yrityksellä on selkeä tuotteistettu järjestyksenvalvontapalvelupaketti, joka on suunnattu ravintola-alan yrityksille. Teoriaosassa esiteltiin myyntiprosessin vaiheet ja tässä niitä sovelletaan käytäntöön. Case-yrityksen myyntiprosessin suunnittelussa käytetään apuna lähinnä Vahvaselän (2004) esittämää kokonaisuutta myyntiprosessin kulusta mutta siinä voi olla vaikutteita myös muista tässä työssä esitellyistä myyntiprosesseista. Myyntiprosessia Vahvaselän mukaan muokataan hieman tässä, jotta se soveltuisi paremmin järjestyksenvalvontapalvelun myynnille sopivaksi. Järjestyksenvalvontapalvelun myyntiprosessin vaiheet ovat valmisteluvaihe, yhteydenottovaihe, myyntineuvotteluvaihe, kaupan päättämismvaihe sekä jälkihoitovaihe (kuva 2.).

4.2.1 Valmisteluvaihe

Suomen Turvahemmojen valmisteluvaiheen tarkoituksena on tehostaa ja nopeuttaa myöhempää vaiheita myyntiprosessissa. Myyntineuvotteluun valmistaudutaan hankkimalla kattavat perustiedot ja -taidot.

Niin kuin aiemmin on todettu, jokaisella yrityksen osakkaalla on jo 12 vuoden kokemus järjestyksenvalvonnasta. Tältä osin tiedot ja taidot ovat vankalla pohjalla ja on helppo kertoa palvelusta kyseisellä toimialalla, kun kaikki ovat tehneet sitä käytännössä. Mitä tähän liittyen voidaan tehdä, voidaan syventyä johdannossa mainit-

tuihin lakeihin; järjestyksenvälvonta lakiin, lakiin järjestyksenvälvoijasta ja alkoholi-lakiin. Viimeiseksi mainittuun siksi, että toimipaikka tulee olemaan ravintolassa, jossa myydään alkoholia. Kaikkien osakkaiden tulee hallita tiedot myös omasta yrityksestä.

Tuotteistamisen kautta selventynyt kuva palvelusta on helppo sisäistää ja sisällyttää myös asiakkaisiin. Kilpailuetuina turvallisuussuunnitelmat sekä lisä- ja tukipalvelut on osattava selittää asiakkaalle.

Valmisteluvaiheessa kerätään asiakasyrityksistä kaikki saatava tieto ja jokainen osakas tutustuu asiakasyrityksiin, tästä on suuri apua kun päästään itse myyntitilanteeseen sisälle. Myös alueen kilpailijayrityksiin ja niiden tarjontaan sekä kilpailuetuihin tulee tutustua. Tässä listataan konkreettisesti oman yrityksen etuja verrattuna kilpailijan etuihin ja mietitään jo valmiiksi, miksi juuri tämä yritys ja yrityksen palvelut ovat parempia kuin kilpailijan? Miksi juuri tämä yritys tulisi valita? Asiakasyrityksistä ja kilpailijoista on tänä päivänä saatavilla hyvin tietoa internetissä, kunkin yrityksen kotisivuilla.

Kun myyminen sinänsä on vielä vierasta tässä vaiheessa, kun palvelua ei ole vielä aktiivisesti myyty, on osakkaiden syytä kouluttautua myyntityöhön liittyvissä asioissa. Myyjällä täytyy olla tietämystä, mitä myyntitilanteen peruskäytännöt ovat aina yhteydenotosta pukeutumiseen ja keskustelutaidosta pitkäaikaisen asiakassuhteen vaalimiseen.

Asiakaskohteiden etsintä on helppoa tällä alalla, kun vain selvittää alueen jokaisen ravintolan, joka kuuluu järjestyksenvälvontalain piiriin. Kun asiakaskohteet on selvitetty, laitetaan ne tärkeysjärjestykseen. Tässä yrityksessä kapasiteettiongelmaa ei tule, koska työntekijöitä on rekisterissä niin runsaasti, joten tärkeimmäksi asiakaskohteeksi tullaan valitsemaan isoimmat alueen ravintolat.

Tuotteistamisvaiheessa suunniteltu esittelymateriaali helpottavat myyntiprosessin valmisteluvaihetta siltä osin. Se kuitenkin pitää täytyy opetella täydellisesti ennen

sen esittämistä asiakastapaamisessa. Ajankäytön suunnitelma tehdään ennen jokaista asiakaskäyntiä erikseen. Riippuen tietysti siitä, missä päin Suomea asiakaskäynti on, laitetaan matkaan osakas, joka asuu lähinnä tätä paikkaa. Ajankäytön suunnittelurunko on seuraava:

- perustietojen hankinta
- käynnin tavoite ja sisältö
- matkustaminen ja siihen menevä aika
- mahdollinen yöpyminen
- kontaktinotto ja raportointi

4.2.2 Yhteydenotto

Ensimmäinen yhteydenotto tapahtuu sähköpostitse. Sähköpostia lähetetään suoraan ravintolan omistajalle ja/tai ravintolapäällikölle. Sähköpostipohja luodaan valmiiksi eikä se ole kovinkaan pitkä tai monimutkainen. Siinä kerrotaan vain peruspalveluista. Sähköpostin liitteeksi laitetaan esite, joka luotiin tuotteistamisprosessin aikana. Seuraavalla viikolla sähköpostin lähettämisestä lähestytään yritystä puhelimitse. Puhelun aikana kerrotaan viime viikolla lähetetystä sähköpostista ja kysellään mikä heidän tilanteensa on järjestyksenvalvonnan suhteen. Ongelmana on sähköpostissa, että sen voi helposti hävittää lukematta, siksi otsikosta täytyy tehdä niin houkutteleva, ettei sitä poisteta lukematta. Senkin takia puhelinsoitolla on tärkeä rooli. Yhteydenoton tavoitteena on asiakastapaamisesta sopiminen.

4.2.3 Myyntineuvotteluvaihe

Myyntineuvotteluvaiheen tarkoituksena on kertoa asiakkaalle palveluista, joita Suomen Turvahemmot tarjoavat, eikä niinkään tyrkyttää palvelua pakkokeinoin. Mielikuva tulisi luoda palvelusta kuin se olisi ainoa laatuaan ja herättää sitä kautta asiakkaan mielenkiinto. Koska kyse on ravintolasta, yleinen tarve on olemassa. Se, onko ravintolalla toimiva järjestyksenvalvontasysteemi, vaikuttaa siihen, onko se tarve juuri sillä hetkellä. Täytyy kuitenkin muistaa, että sopimus tehdään aina tietyksi ajanjaksoksi kerrallaan eikä se näin ollen ole ikuinen, vaikka sopimus olisi-kin sillä hetkellä voimassa.

Päätavoitteena on jäädä mieleen. Tässä vaiheessa tulee tärkeäksi valmisteluvaiheessa kaivetut kilpailevan yrityksen tiedot. Jos tiedetään yksikin sen kilpailevan yrityksen heikkous, voidaan ”korjata potti” siltä osin missä oma yritys on vahvempi. Jos ei kilpailevasta yrityksestä tiedetä mitään, täytyy keskittyä vaan oman yrityksen vahvuuksiin. Kyselemisellä on myös tärkeä rooli. Kyselemällä nykyisistä ongelmista tai siitä mitä seikkoja järjestyksenvalvonnassa pidetään tärkeimpinä, voidaan saada selville jotain nykytilasta. Näihin vastaamalla siten, että asiakkaalle jää mielikuva palvelun sujumisesta juuri näillä sektoreilla, luo positiivisen kuvan yrityksestä ja sen palveluista. Suomen Turvahemmojen yksi vahvuuksista on se, että asiakkaalla on vapaat kädet siihen, mitä tuki- ja lisäpalveluja pääpalvelun eli järjestyksenvalvonnan lisäksi sopimukseen määritellään. Toisena vahvuutena voidaan pitää monen vuoden vankalla kokemuksella luotujen turvallisuussuunnitelmien luomista. Suurin vahvuus on työntekijöiden asiakaspalvelukeskeisyys. Työntekijät koulutetaan asiakasystävälliseen palveluun. Ravintolapäällikön tapaamisessa esitetään valmis PowerPoint-esitys, joka suunniteltiin ja tehtiin tuotteistamisprosessin markkinointi-vaiheessa.

Vastaväitteisiin valmistaudutaan ja niihin mietitään jo valmiita vastauksia. Vastaväitteiden käsittelyssä kuuntelemisen merkitystä painotetaan. Järjestyksenvalvontapalveluun kohdistuvat vastaväitteet voivat koskea hintaa, laatua tai vaikkapa si-

tä, ettei vanhasta järjestelmästä uskalleta luopua. Oheiseen taulukkoon on listattu esimerkkejä mahdollisista vastaväitteistä.

Vastaväite	Vastaväitteeseen vastaaminen
Hinta	Palkkaus työehtosopimuksen mukainen
	Räätälöidään asiakkaan tarpeen mukaan
	Painotetaan ulkoistetun palvelun etuja esim. sosiaalikulut eivät tule asiakkaan maksettavaksi
Olemme tyytyväisiä nykyiseen..	Yrityksen kehittäminen
	Uudet näkemykset
	Kilpailukykyinen hinta
	Räätälöintimahdollisuus
	Ulkoistamisen edut
Miksi juuri teidän palvelut...?	Monen vuoden kokemus ja vankka asiantuntijuus
	Työntekijöille painotetaan asiakasystävällisyyttä ja he saavat asiakaspalvelukoulutuksen
	Nopea lisämiehityksen saaminen
	Sopimukseen lisättävät muut kuin järjestysvalvontapalvelut
	Jos järjestysvalvoja henkilönä ei miellytä, sen voi helposti vaihtaa toiseen
	Tuotteen toimivuuden jatkuva seuranta
Miten hyvän laadun voi varmistaa...?	Aikaisempien asiakasyritysten kokemukset ja palaute

TAULUKKO 1. Vastaväitteet myyntineuvottelutilanteessa.

4.2.4 Kaupan päättämisvaihe

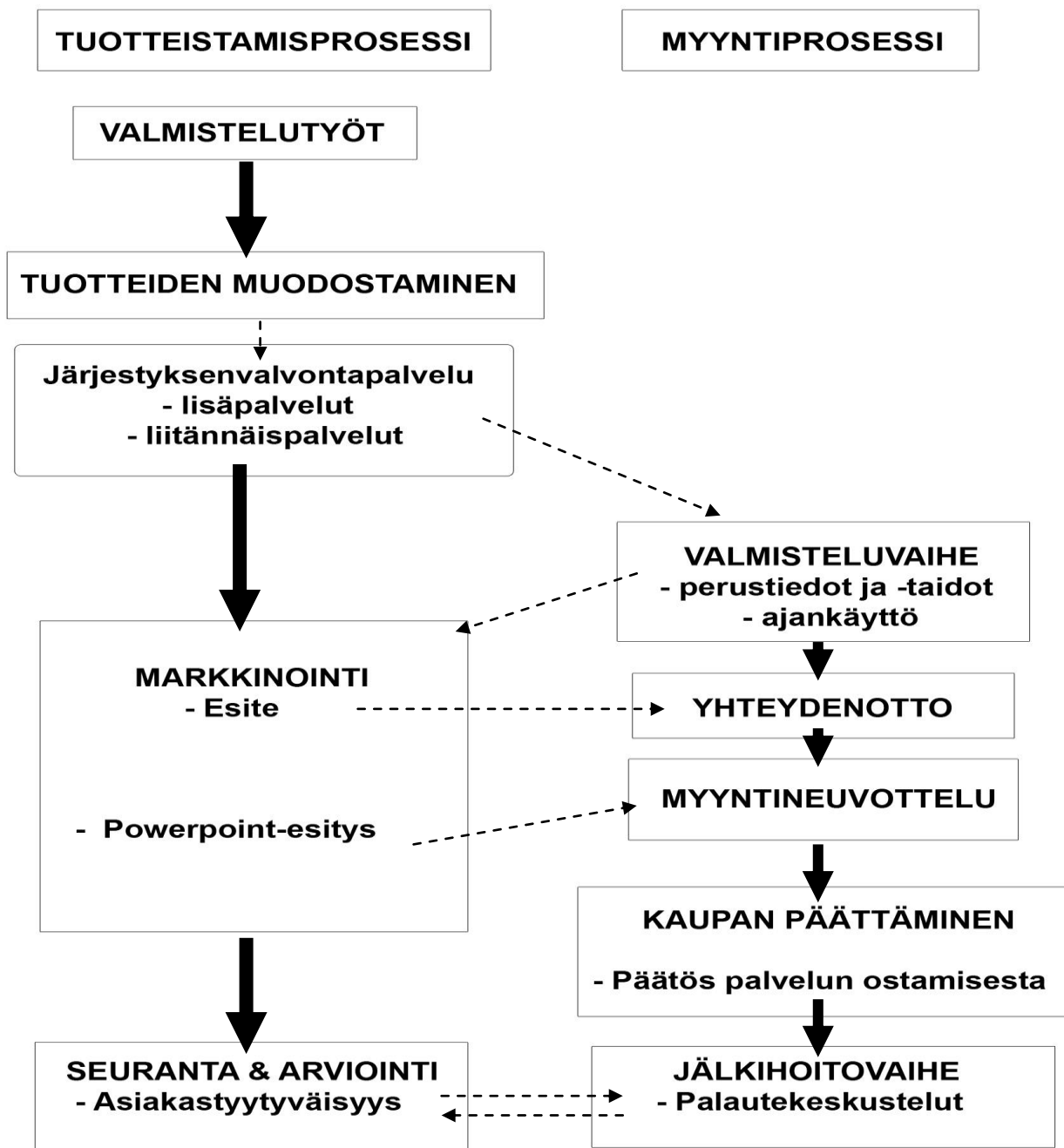
Kaupan päättämisvaiheessa pyritään selvittämään asiakasyrityksen maineen tärkeyttä. Maine ”ärsyttävistä portsareista” kiirii kauas, ja pidemmän päälle ravintola voi sillä lailla menettää asiakkaitaan. Suomen Turvahemmot eivät tätä aiheuttaisi juuri asiakaspalvelukeskeisyyden takia. Erikoistoiveiden huomioonottamisen ja vaihtoehtojen esittämisen avulla kehoitetaan ostamaan, ”Voidaan tehdä näin tai

näin.. voidaan tehdä myös näin...”. Puhutaan niin, kuin ostopäätös olisi täysin luonnollinen ja varma asia ”Mitäs palveluja sopimukseen laitetaan?” Kun ostopäätös on tehty, siitä kiitetään ja sen jälkeen kerrataan vielä hyödyt mitä asiakas tulee saamaan, jotta hyvä mieli säilyisi asiakkaassa eikä epävarmuus iskisi jälkikäteen. Taloudellisena investointina ulkoistettu järjestyksenvalvontapalvelu ei ole suuri, miettien sitä, että se täytyy olla joka tapauksessa. On ne sitten yrityksen omia työntekijöitä tai ulkoistettuja. Enemmänkin tässä vaiheessa vaikuttaa se, että uskalletaanko vanhasta ja turvallisesta systeemistä luopua, vaikka tarjottava palvelu vaikuttaisi kuinka hyvältä tahansa.

4.2.5 Jälkihoitovaihe

Jälkihoitovaiheessa laaditaan sopimus järjestyksenvalvontapalvelusta ja sen ehdoista. Tuotteistamisprosessin seuranta ja arviointi- vaiheessa puhuttiin asiakas- tyytyväisyystutkimuksista, joita jälkihoitoon otetaan avuksi. Sopimuksen alkaessa yrityksen täytyy lunastaa lupaukset, joita myyntineuvotteluvaiheessa luvattiin. Pyritään siihen, että kerran kuukaudessa pidetään palautekeskustelu ravintolapäällikön ja Suomen Turvahemmojen edustajan kesken. Tämä edesauttaa toimivan yhteistyön jatkuvuutta.

Seuraavalla sivulla esitetyssä kuvassa näkyy sekä tuotteistamisprosessin ja myyntiprosessin vaiheet sekä niiden liittyminen toisiinsa. Kuvasta voidaan huomata kuinka kyseiset prosessit kulkevat käsi kädessä.



KUVA 2. Tuotteistamisprosessin ja myyntiprosessin vaiheet

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Case-yrityksen järjestyksenvalvontapalvelu oli ennen opinnäytetyöprosessin alkua hajallaan. Myöskään mahdollisen palvelun myyntiprosessista ei ollut minkäänlaista suunnitelmaa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli perehtyä ravintola-alalle suunnatun järjestyksenvalvontapalvelun tuotteistamiseen, joka osaltaan helpottaisi myyntiprosessin läpiviemistä. Tuotteistamisen kautta markkinointi kehittyi. Palvelulle oli myös tavoitteena suunnitella myyntiprosessi, joka helpottaa uusien asiakassuhteiden luomista. Nyt yrityksellä on helposti markkinoitava palvelutuote lisä- ja liitännäispalveluineen, jota on helppo myydä suunnitellun myyntiprosessin avulla.

Tutkimusongelmana oli miten case-yrityksen järjestyksenvalvontapalvelua voidaan markkinoida ja myydä yritysmarkkinoilla, kun se on tuotteistettu. Teoriaosuudessa esitelty, nimenomaan asiantuntijapalveluja koskeva tuotteistamisprosessimalli otettiin järjestyksenvalvontapalvelun tuotteistamisen tueksi. Malliin kuuluvien neljän vaiheen; valmistelutöiden, tuotteiden muodostamisen, markkinoinnin sekä seurannan ja arvioinnin jälkeen saatiin palvelupaketti, joka voidaan helposti markkinoida ja myydä. Teoriaosuudessa paneuduttiin myös myyntiprosessin eri vaiheisiin, joiden avulla suunniteltiin case-yritykselle tuotteistetun järjestyksenvalvontapalvelun myyntiprosessi vaihe vaiheelta.

Kehityskohteita olivat selkeän palvelutuotteen luonnin lisäksi ehdottomasti markkinointi ja myyntitoimet, koska yrityksellä ei sellaisia suunnitelmia ollut ravintola-alalle lainkaan. Näihin osa-alueisiin saatiin toimintamallit aihepiirin teoriasta. Tuotteistamisprosessin viimeinen vaihe; seuranta ja arviointi sekä myyntiprosessin jälkihoitovaihe ovat toisiinsa liittyneitä ja jatkuvana prosessina asiakassuhteen ja palvelun toimivuuden tarkkailussa. Palvelua tullaan siis kehittämään edelleen arvioinnin kautta saatavien tulosten perusteella.

Tuotteistamisen avulla aikaansaatu järjestyksenvalvontapalvelu aiotaan viedä markkinoille mahdollisimman nopeasti. Toimintaa pyritään laajentamaan tilanteen mukaan aina isoihin ravintolaketjuihin ympäri suomen. Tähän on realistiset mahdollisuudet jo senkin kautta, että yrityksen yhtiömiehet asuvat jokainen eri keskisuudessa kaupungissa ja jokaisesta kaupungista löytyy saman ravintolaketjun yrittäjiä.

Palvelun tuotteistamisella ja huolellisesti suunnitellulla myyntiprosessilla on tärkeä merkitys uusien asiakassuhteiden luomisessa. Kun kyseiset prosessit käydään huolellisesti läpi, yksi kerta riittää. Yritys säästää paljon resursseja, kun ei aina tarvitse lähteä kasaamaan palveluja uudelleen tai suunnittelemaan myyntiprosessia uutta asiakasta lähestyttäessä. Toisaalta täytyy muistaa, että jokaiseen valmisteluvaiheeseen kuluu oma aikansa mutta ilman huolellista valmistautumista ei välttämättä päästä toivottuihin tuloksiin uuden asiakassuhteen luomisessa.

Tätä opinnäytetyötä voidaan käyttää tulevaisuudessa apuna suunniteltaessa muita palvelupaketteja yritykselle. Esimerkiksi sijoitetun nuoren hakupalvelua pitää kehittää palvelutuotteeksi, jotta sitä voidaan kunnolla lähteä markkinoimaan ja myymään.

LÄHTEET

- Alanen, V., Mälkiä, T., Sell, H. 2005. Myyntityön käsikirja. Helsinki: Tietosanoma.
- Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo: WSOY.
- Grönroos, C. & Järvinen, R. 2001. Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Helsinki: WSOY.
- L. 27.6.2003/612. Järjestyksenvaltolaki.
- L. 22.4.1999/533. Laki järjestyksenvaltajista.
- L. 8.12.1994/143. Alkoholilaki.
- Lahtinen, J., Isoviita, A. 1999. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Tampere: Avaintulos.
- Lehtinen, U & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut – tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.
- Nuojua, J. Yhtiömies, Suomen Turvahemmot. Haastattelu 20.9.2009.
- Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen: rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Pesonen, H-L. & Lehtonen, J. & Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena: markkinointia, viestintää, psykologiaa. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Sipilä, J 1996. Asiantuntijapalvelun markkinointi 2. painos. Porvoo WSOY.
- Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen. Helsinki: WSOY.
- Suomen Turvahemmot Oy, Kotisivut. [Viitattu: 4.5.2010]. Saatavana: <http://www.turvahemmot.fi.html>

Takamaa, R. Toimitusjohtaja, Suomen Turvahemmot. Haastattelu
20.08.2009.

Takamaa, R. Toimitusjohtaja, Suomen Turvahemmot. Sähköpostiviesti
10.10.2009.

Tuotetiede. 2007. [Viitattu 8.5.2010.] Saatavana:
<http://www.2.uiah.fi/projekti/metodi/071.htm>

Vaattovaara, M. 1999. Transforming services into products in a systems engineering company. Espoo: Helsinki University of Technology.

Vahvaselkä, I., 2004. Asiantuntijan myyntitaito. Helsinki: Finn Lectura.

Ylimäki, J. Yhtiömies, Suomen Turvahemmot. Sähköpostiviesti
15.9.2009.